
BACHELORARBEIT

Herr
Moritz Neubauer

**Chancen und Grenzen des
Personalmanagements zur Op-
timierung des Unternehmens-
ergebnisses in der gehobenen
Hotellerie**

2014

BACHELORARBEIT

Chancen und Grenzen des Personalmanagements zur Optimierung des Unternehmensergebnisses in der gehobenen Hotellerie

Autor/in:

Herr Moritz Neubauer

Studiengang:

Business Management

Seminargruppe:

BM11wT1-B

Erstprüfer:

Prof. Hermann Mayer

Zweitprüfer:

Frau Lydia Schmid

Einreichung:

Mittweida, 24.06.2014

BACHELOR THESIS

Opportunities and limits of human resource management for the optimization of the company's earnings in the up- scale hotel industry

author:

Mr. Moritz Neubauer

course of studies:

Business Management

seminar group:

BM11wT1-B

first examiner:

Prof. Hermann Mayer

second examiner:

Ms. Lydia Schmid

submission:

Mittweida, 24.06.2014

Bibliografische Angaben

Neubauer, Moritz:

Chancen und Grenzen des Personalmanagements zur Optimierung des Unternehmensergebnisses in der gehobenen Hotellerie

Opportunities and limits of human resource management for the optimization of the company's earnings in the upscale hotel industry

47 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2014

Abstract

Durch äußere und branchenspezifische Einflüsse steht die gehobene Hotellerie vor personellen Herausforderungen. Das moderne Personalmanagement umfasst Methoden zur Begegnung dieser Herausforderungen. Die Arbeit untersucht, welche Chancen das Personalmanagement bietet, das Unternehmensergebnis zu optimieren. Ebenfalls werden die Wirkungsgrenzen des Personalmanagements dabei aufgezeigt.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	I
Abbildungsverzeichnis	III
1 Einleitung.....	1
2 Personelle Herausforderungen in der gehobenen Hotellerie.....	3
3 Modernes Personalmanagement... ..	5
3.1 Ziele des modernen Personalmanagements	6
3.2 Trends und Einflussfaktoren.....	7
3.2.1 Demographische Entwicklung	8
3.2.2 Kulturelle Einflussfaktoren.....	10
3.2.3 Wirtschaftliche Einflussfaktoren	11
3.2.4 Politische Einflussfaktoren	12
3.2.5 Branchenbezogene Einflussfaktoren.....	13
4 Tätigkeitsfelder und Instrumente des Personalmanagements	14
4.1 Personalgewinnung.....	15
4.1.1 Personalbedarfsplanung	17
4.1.2 Personalbeschaffung	19
4.2 Personalentwicklung... ..	21
4.3 Personalbindung... ..	23
4.4 Personalführung.....	24
4.5 Personalfreisetzung... ..	26
4.6 Administrative Personalverwaltung.....	28

5 Chancen des Personalmanagements zur Optimierung des Unternehmensergebnisses.....	31
5.1 Senken der Personalkosten	32
5.1.1 Kosten der Personalgewinnung	33
5.1.2 Schulungs- und Entwicklungskosten	34
5.1.3 Personalauslastung	35
5.2 Steigerung der Mitarbeiterproduktivität.....	36
5.3 Stärkung der Kundenbindung.....	37
5.4 Verbesserung des Unternehmensimage	38
6 Grenzen des Personalmanagements.....	39
6.1 Kosten-Nutzen-Analyse.....	40
6.2 Äußere Einflussfaktoren	41
6.3 Branchenspezifische Begrenzungen	42
7 Handlungsempfehlung... ..	43
8 Fazit.....	45
Literaturverzeichnis	IV
Eigenständigkeitserklärung	V

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Ziele und Konflikte	6
Abbildung 2: Einflussfaktoren auf das Personalmanagement	7
Abbildung 3: Demographischer Wandel	8
Abbildung 4: Einflussfaktoren auf die Personalgewinnung.....	16
Abbildung 5: Führungsstile	26
Abbildung 6: Maßnahmen der Personalfreisetzung	28
Abbildung 7: Einbindung der Personalverwaltung	29

1 Einleitung

Im personenbezogenen Dienstleistungssektor hängt betrieblicher Erfolg wesentlich von qualifizierten und motivierten Mitarbeitern ab. Durch die positive Beziehung zwischen Mitarbeiterqualität und Unternehmenserfolg und der damit verbundenen Relevanz des Faktors Mensch im Wettbewerb des Dienstleistungssektors, kommt dem Personalmanagement eine zentrale Bedeutung zu.

Vor allem in der gehobenen Hotellerie, einem Wirtschaftszweig mit einem einerseits hohen Bedarf an qualifiziertem Personal, andererseits jedoch im Vergleich zu anderen Branchen niedrigen Gehältern, inkonstanten Arbeitszeiten und starker körperlicher und nervlicher Beanspruchung, nimmt das Personalmanagement eine Rolle ein, die wesentlichen Einfluss auf den betrieblichen Erfolg eines Unternehmens nehmen kann. Es stellt sich die Frage, wie die Hotellerie den heutigen und künftigen Personalanforderungen bestmöglich gerecht werden kann, um wirtschaftlich erfolgreich zu agieren.

Diese Arbeit zeigt die Möglichkeiten der Optimierung des Unternehmensergebnisses in Bezug auf die gehobene Hotellerie durch den Einsatz von modernem Personalmanagement. Es wird erörtert wodurch sich modernes Personalmanagement auszeichnet, durch welche Faktoren es beeinflusst wird und an welche Gegebenheiten eine Anpassung notwendig ist. Es wird ein Fokus gelegt auf die gesamte Arbeit, die unter den Begriff Personalmanagement fällt und Einfluss auf das betriebliche Ergebnis eines Hotelbetriebes nimmt. Beginnend mit der Überlegung und Planung des Personalbedarfs, bis hin zur Personalfreisetzung werden die Bestandteile des Personalmanagements separat untersucht und analysiert.

Zu Beginn wird ein Überblick über den Begriff Personalmanagement gegeben und erläutert was modernes Personalmanagement bedeutet. Es werden Gründe aufgezeigt weshalb effektives und effizientes Personalmanagement in den Fokus der Unternehmensleitung von Tourismusunternehmen rückt. Dazu werden Einflussfaktoren und Trends, die Einfluss auf die Personalsituation in der gehobenen Hotellerie nehmen, analysiert. Anschließend werden die Ziele von modernem Personalmanagement herausgestellt und darauffolgend die Instrumente und Methoden zur Erreichung eines optimalen Betriebsergebnisses erläutert. Begonnen wird mit der Personalgewinnung, gefolgt von der Personalentwicklung und der Personalbindung. Ebenso wird auf die Personalführung, Personalfreisetzung und schließlich die Personalverwaltung eingegangen.

Die Anwendbarkeit der Instrumente des Personalmanagements auf die personellen Herausforderungen der gehobenen Hotellerie wird analysiert. Dadurch werden die Chancen, die sich dem Personalmanagement zur Optimierung des Unternehmensergebnisses bieten, festgestellt. Ebenso werden durch diese Analyse die Wirkungsgrenzen des modernen Personalmanagements erkannt. Daraus lässt sich eine Handlungsempfehlung für die Zukunft ableiten. Das abschließende Fazit wirkt zusammenfassend und bewertend.

2 Personelle Herausforderungen in der gehobenen Hotellerie

Die Hotellerie ist eine Branche mit hohem Personalbedarf. In den 27 Ländern der Europäischen Union arbeiten etwa zehn Millionen Menschen im Gastgewerbe. Jährlich finden 1,5 Milliarden Übernachtungen in europäischen Hotels statt. Damit ist das Gastgewerbe der drittgrößte Wirtschaftszweig in der Europäischen Union. Während in anderen Branchen der Personalzuwachs in Europa zwischen 2003 und 2008 bei durchschnittlich sechs Prozent lag, lag der Personalzuwachs im Gastgewerbe bei mehr als 20 Prozent. Während der Wirtschafts- und Finanzkrise 2009 bis 2012 nahm die Zahl der Mitarbeiter im Gastgewerbe in Deutschland um elf Prozent zu. Bis 2015 sind in Europa 1.100 neue Vier- und Fünf-Sterne Hotels geplant. Diese Hotels bringen zusätzliche 200.000 Zimmer auf den Markt. Dadurch entsteht eine Verschärfung des Wettbewerbs um Gäste und Mitarbeiter.

Die Suche und Anwerbung von qualifizierten Fachkräften wird durch diese Gesamtentwicklung des Sektors und durch externe Faktoren, wie zum Beispiel den demographischen Wandel in entwickelten Ländern, erschwert. Doch besonders in der personenbezogenen gehobenen Hotellerie existiert eine direkte Beziehung zwischen Mitarbeiterqualität und wirtschaftlichem Erfolg. Qualifizierte und motivierte Mitarbeiter legen daher den Grundstein für den Erfolg eines Unternehmens in der gehobenen Hotellerie. Der Angestellte bildet einen wettbewerbsrelevanten Faktor. ¹

Die Eigenschaften und Fähigkeiten der Mitarbeiter sowie ihre Verhaltensweisen üben maßgeblichen Einfluss auf das Image des Unternehmens und die durch den Kunden wahrgenommene Qualität des Dienstleistungsangebots aus. Vor allem die Kundenkontaktmitarbeiter nehmen in der gehobenen Hotellerie, durch die direkte Interaktion mit dem Gast, einen besonderen Einfluss. Der Gast nimmt das Dienstleistungsangebot des Hotels subjektiv durch die Interaktion mit den Mitarbeitern wahr, dadurch hängen die Qualität des Angebots und die Zufriedenheit des Gastes von den Fähigkeiten, dem Willen und der Motivation der Mitarbeiter ab. Somit ist die Beurteilung der Dienstleistungsqualität durch den Gast unmittelbar durch die Kunden- und Serviceorientierung der Mitarbeiter abhängig. Es ergibt sich ein direkter Zusammenhang aus Mitarbeitermotivation, der Qualifikation und der Kundenzufriedenheit und dem damit verbundenen Unternehmenserfolg.

¹ Vgl. Gardini / Brysch (Hg.), 2014: S.V

Zusätzlich fungiert der Mitarbeiter in der gehobenen Hotellerie als Imageträger und Markenbotschafter. Der einzelne Angestellte erbringt nicht nur die Leistung für den Gast, sondern repräsentiert dem Gast gegenüber auch die Identität und die Marke des Unternehmens. Diese Identität spiegelt sich im Auftreten, in der Ausstrahlung und dem Verhalten des Mitarbeiters wieder. Jeder Angestellte mit Kundenkontakt wirkt als Repräsentant des Hotels oder der Marke.

Durch diesen Einfluss der Angestellten auf Kundenbindung, Kundenzufriedenheit und dem damit verbundenen wirtschaftlichen Erfolg, ergibt sich die Möglichkeit der Differenzierung vom Wettbewerb durch das Personal. Qualifizierte und motivierte Fachkräfte können somit einen Wettbewerbsvorteil und ein Alleinstellungsmerkmal gegenüber der Konkurrenz schaffen. In der Hotellerie bildet das Personal einen strategischen Erfolgsfaktor.

Um die positive Wirkung des Personalfaktors auf das Unternehmen zu garantieren, muss entsprechendes Personal in quantitativer und qualitativer Hinsicht beschäftigt werden. Durch die spezifischen Arbeitsbedingungen in der Hotellerie ist die Durchsetzung bei der Anwerbung von Fachkräften gegenüber konkurrierenden Betrieben und anderen Wirtschaftszweigen problematisch. Zu den sich nachteilig auswirkenden Arbeitsbedingungen zählen die unregelmäßigen Arbeitszeiten, die Arbeitsbelastung und der Arbeitsumfang, sowie der im Vergleich zu anderen Wirtschaftsunternehmen niedrige Lohn. Verstärkt werden die Herausforderung bei der Suche und Anwerbung von qualifiziertem Personal durch zahlreiche externe Einflussfaktoren, wie den demographischen Wandel und Einflüsse aus Wirtschaft und Politik.²

Diese Herausforderungen bezüglich der personellen Ausstattung, der in der Hotellerie tätigen Betriebe, verbunden mit dem maßgeblichen Einfluss des Personals auf den wirtschaftlichen Erfolg, führen zur Fokussierung auf einen nachhaltig erfolgreichen Umgang mit dem Faktor Personal. Zur Optimierung des Beitrags des Personals zum Unternehmensergebnis kann das Personalmanagement eingesetzt werden.

² Vgl. Gardini / Brysch (Hg.), 2014: S.36f.

3 Modernes Personalmanagement

Das Personalmanagement befasste sich in seiner ursprünglichen Bedeutung zumeist mit operativen Aufgaben, um die Mitarbeiter effizient im Unternehmen einzusetzen. Zu den Hauptaufgaben zählte vor allem die Personalbedarfsplanung unter Berücksichtigung der konjunkturellen Entwicklung und der Gewinnung dieser Mitarbeiter.

Seit den 90er Jahren entwickelte sich das funktionsorientierte Personalmanagement stetig weiter und erfasst neben der objektiven Perspektive der Arbeitsbedingungen auch gesellschaftliche und verhaltenswissenschaftliche Komponenten. Dazu zählt unter anderem die Anbindung des Mitarbeiters an das Unternehmen, sowie dessen Motivation. Neben den rein monetären Anreizen zählen für Mitarbeiter zunehmend auch nicht monetäre Anreize, wie zum Beispiel Karrieremöglichkeiten, Anerkennung und das Arbeitsklima. Besonders in der Hotellerie sind die Identifikation mit dem Unternehmen und dessen Dienstleistungsportfolio bei Personalentscheidungen traditionell stark ausgeprägt.³

Das moderne Personalmanagement verbindet diesen grundlegenden funktionsorientierten Ansatz mit der Betrachtung der Bedürfnisse und Verhaltensweisen von Angestellten. Dadurch wird neben dem fortlaufenden Prozess, der Mitarbeitergewinnung bis zur Mitarbeiterfreisetzung, auch das Verhältnis des Mitarbeiters zum Unternehmen in Entscheidungsfindungsprozesse mit einbezogen.

Als Resultat dieser Verknüpfung umfasst modernes Personalmanagement die Gestaltung von Systemen, die Steuerung von Prozessen und die Mitarbeiterführung. Das Personalmanagement nimmt an Bedeutung und Komplexität weiter zu⁴ und steht heute mit den klassischen betriebswirtschaftlichen Funktionsbereichen Beschaffung, Produktion und Absatz auf einer Stufe. Dies gilt insbesondere für die dienstleistungsorientierte gehobene Hotellerie. Durch den erreichten Umfang des Bereichs Personalmanagement und den damit verbundenen Auswirkungen auf ein Unternehmen, werden Entscheidungen in diesem Bereich zunehmend strategischer und damit langfristiger getroffen.⁵

³ Vgl. Gardini / Brysch (Hg.), 2014: S.4f..

⁴ Vgl. Hänssler (Hg.), 2011: S.133ff.

⁵ Vgl. Berthel / Becker (Hg.), 2010: S.14f.

3.1 Ziele des modernen Personalmanagements

Die Ziele von modernem Personalmanagement orientieren sich an den Unternehmenszielen. Das bedeutet, dass betriebliches Personalmanagement vor allem zur Erreichung wirtschaftlicher Ziele, wie Kostenminimierung, Gewinnmaximierung, Umsatz- und Qualitätssteigerung und dem Gewinnen von Marktanteilen, dient. Viele dieser Ziele lassen sich durch eine Steigerung der Arbeitsproduktivität erreichen. Für eine solche Steigerung ist ein effizienterer Einsatz des Humankapitals notwendig.⁶

Jedoch ist eine Effizienzsteigerung der Mitarbeiter nicht auf den gleichen Wegen wie eine Effizienzsteigerung bei anderen betrieblichen Faktoren zu erreichen. Für effizientere Mitarbeiter müssen deren Bedürfnisse und Wünsche und ihre sozialen Beziehungen untereinander bei der Erreichung wirtschaftlicher Ziele berücksichtigt werden. Die von der Unternehmensleitung festgelegten wirtschaftlichen Ziele können häufig in Konflikt mit den Bedürfnissen und Wünschen der Mitarbeiter stehen. Daher gehört zu den Zielen von modernem Personalmanagement die wirtschaftlichen Ziele der Unternehmensleitung mit den Interessen der Angestellten in Einklang zu bringen. Die Kompromissfindung ist ein integraler Bestandteil dieser Arbeit und kann durch folgendes Schaubild veranschaulicht werden.⁷

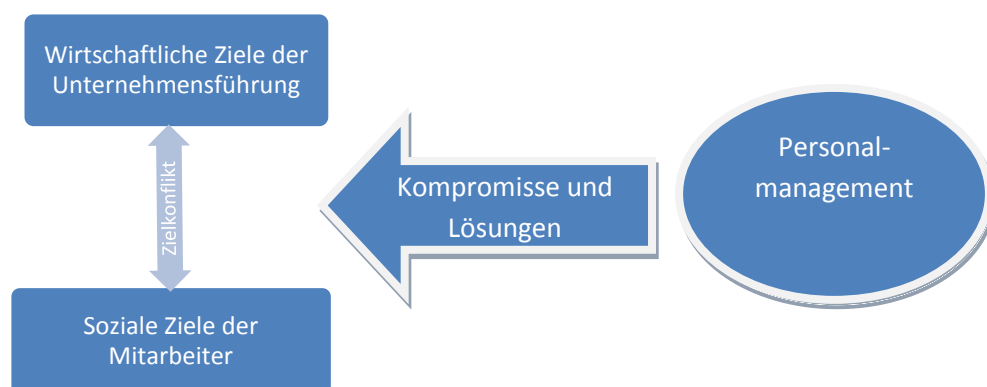


Abbildung 1: Ziele und Konflikte⁸

Zusätzlich hat modernes Personalmanagement das Ziel zukunftsorientiert und vorausschauend zu handeln, um zukünftige Trends und Entwicklungen zu erkennen und daraus resultierende Herausforderungen zu bewältigen. Ziel des Personalmanage-

⁶ Vgl. Stock-Homburg, 2010: S.11ff.

⁷ Vgl. Dettmer / Hausmann (Hg.), 2012: S.96

⁸ Eig. Darst. vgl. Dettmer / Hausmann (Hg.), 2012: S.96

ments ist es also den gegenwärtigen und zukünftigen qualitativen und quantitativen Personalbedarf zu decken und die Erreichung der Unternehmensziele durch Steuerung und Beeinflussung der Mitarbeiter zu unterstützen. Um auch in der Zukunft diese Ziele zu erreichen werden durch das Personalmanagement Trends und Einflussfaktoren analysiert.⁹

3.2 Trends und Einflussfaktoren

Trends und Faktoren die Einfluss auf das Personalmanagement nehmen kommen aus der Umwelt und aus der Hotellerie selbst. Zu den Einflüssen der Umwelt gehören soziale, technologische, ökonomische und politische Einflüsse. Innerhalb der Hotellerie entstehen die Einflüsse aus der Wechselwirkung zwischen Gast und Gastgeber.

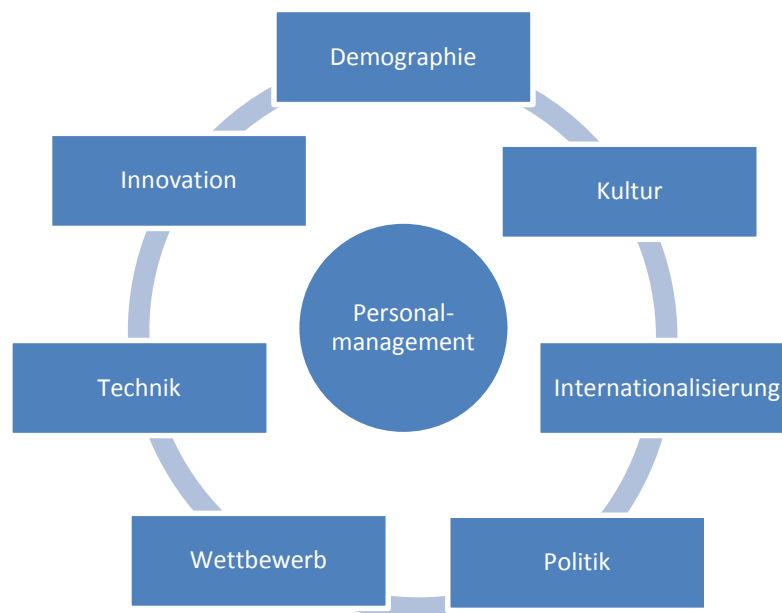


Abbildung 2: Einflussfaktoren auf das Personalmanagement¹⁰

Die obige Abbildung zeigt die Einflüsse, die auf das Personalmanagement einwirken. Diese Einflussfaktoren lassen sich in fünf Gruppen unterteilen. Die erste Gruppe umfasst den demographischen Wandel und die daraus resultierenden Auswirkungen. In der zweiten Gruppe sind die kulturellen Einflussfaktoren beinhaltet. Dazu zählen die

⁹ Vgl. Gardini / Brysch (Hg.), 2014: S.7f.

¹⁰ Eig. Darst. vgl. Gardini / Brysch (Hg.), 2014: S.9.

kulturellen Veränderungen sowohl für Unternehmen als auch für Mitarbeiter. Die dritte Gruppe besteht aus den wirtschaftspolitischen Einflüssen, zu denen die Globalisierung zählt. Eine weitere Gruppe bilden die, für das Personalmanagement geltenden, politischen Rahmenbedingungen. Die letzte Gruppe umfasst alle brancheninternen Faktoren, wie die Wettbewerbssituation und Fortschritte bei Technik und Absatz. Modernes Personalmanagement beinhaltet die Erkennung dieser Einflüsse und Trends.

3.2.1 Einfluss des demographischen Wandels

Durch die demographische Entwicklung in Industrienationen wie Deutschland, können für die personalwirtschaftliche Seite der gehobenen Hotellerie neue Herausforderungen entstehen. Zu dieser Entwicklung zählen hauptsächlich der Rückgang der Geburtenrate, die steigende Lebenserwartung und unterschiedliche Bevölkerungsmigrationen. An Deutschland ist als Beispiel für andere Industrieländer der Rückgang der Geburtenrate, mit einem daraus resultierendem Rückgang der Gesamtbevölkerung, besonders zu erkennen. Die Geburtenrate in Deutschland liegt bei 1,36 Kindern pro Frau, damit ist eine rückläufige Bevölkerungszahl zu erwarten. Gleichzeitig nimmt der Anteil der arbeitenden Bevölkerung an der Gesamtbevölkerung aufgrund der gestiegenen Lebenserwartung ab. Die nachfolgende Grafik verdeutlicht den Bevölkerungsrückgang in Deutschland bis 2060.

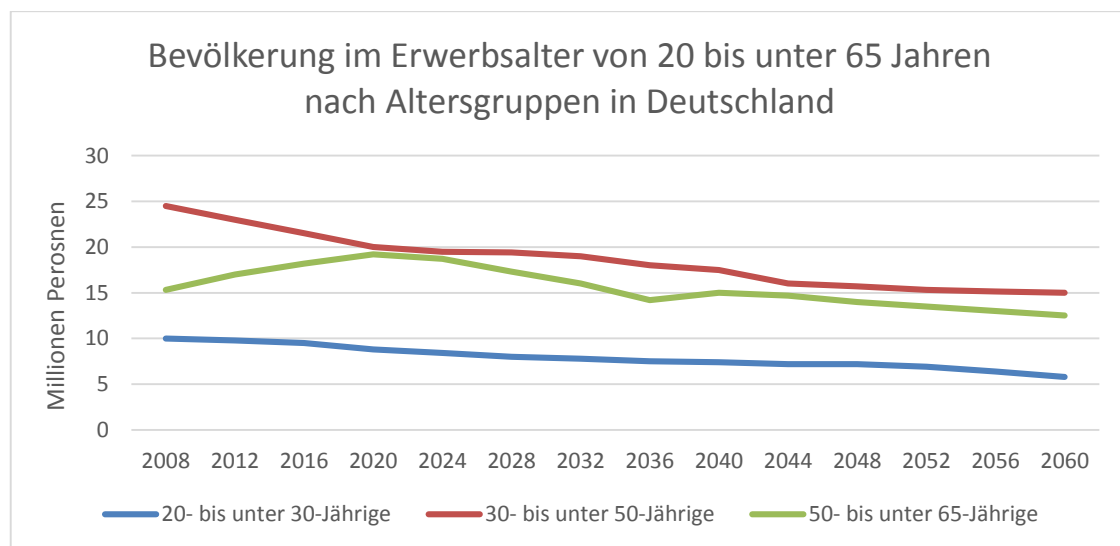


Abbildung 3: Demographischer Wandel¹¹

¹¹ Eig Darst. vgl. Gardini / Brysch (Hg.), 2014: S.10.

Verstärkt wird diese Entwicklung durch Migrationsbewegungen der jungen Bevölkerung von strukturschwachen Regionen in prosperierende Ballungszentren. Als Resultat wird die Suche nach qualifizierten Arbeitskräften für die Hotellerie an bestimmten Standorten zusätzlich erschwert.

Der demographische Wandel in der Bevölkerung löst in den Industrieländern ein Ringen um die besten Talente zwischen den Unternehmen aus. Denn der Anteil der jungen Menschen zwischen 20 und 30 Jahren wird bis zum Jahr 2020 um bis zu 14% sinken und bis 2060 um bis zu 38%. Damit sinkt das Angebot an jungen Nachwuchskräften für die Branche. Somit ist und wird eine verstärkte Suche nach Fachkräften und eine verbesserte Anwerbung dieser nötig.

Auf die Hotellerie kommen zukünftig steigende Kosten auf Grund notwendiger Intensivierungen von Weiterbildungs- und Integrationsmaßnahmen zu. Der Anteil der älteren Belegschaft wird bis 2020 um etwa 24% zunehmen. Diese Mitarbeiter müssen durch Schulungen und Weiterbildungen über Innovationen und Fortschritte in der Branche auf dem aktuellsten Stand gehalten werden. Weiterhin wird der Anteil der ausländischen Fachkräfte in der Hotellerie stetig zunehmen. Diese müssen in die Gesellschaft und in das Arbeitsleben integriert werden, da sonst Spannungen innerhalb der Belegschaft und zwischen Mitarbeiter und Gast entstehen können.

Die durch den demographischen Wandel ausgelösten gesellschaftlichen Einflussfaktoren stellen das Personalmanagement zusätzlich vor Herausforderungen. In der Hotellerie wird anhand dieser Entwicklung die Wettbewerbsfähigkeit zukünftig nicht nur durch das Preis-Leistungs-Verhältnis und innovative Produkte entscheiden, sondern auch durch die Gewinnung von ausreichend qualifiziertem Personal.

Denn eine direkte Folge des demographischen Wandels ist der Rückgang potenzieller Arbeitskräfte. Daraus resultieren zum einen der verstärkte Wettbewerb um vorhandene Fachkräfte und zum anderen ein langfristiger Fachkräftemangel. Zusätzlich wird das Durchschnittsalter der Belegschaft ansteigen, womit steigende Kosten und sinkende Effizienz verbunden sind. In Strukturschwachen Regionen werden diese Faktoren durch die Abwanderung geeigneter Fachkräfte zusätzlich verstärkt.¹²

¹² Vgl. Gardini / Brysch (Hg.), 2014: S.9ff.

3.2.2 Kulturelle Einflussfaktoren

Zu den kulturellen Einflussfaktoren auf das Personalmanagement zählt die fortschreitende Individualisierung der Mitarbeiter. Angestellte in entwickelten Ländern vollziehen einen Wertewandel im Arbeitsleben. Neben dem Einkommenszuwachs werden vor allem Ziele, wie die Selbstverwirklichung im Beruf angestrebt. Durch das Streben nach Selbstverwirklichung ändert sich die Arbeitseinstellung der Mitarbeiter. So wird Zufriedenheit im Beruf abhängiger von einem ausgewogenem Arbeits- und Freizeitverhältnis, sowie persönlicher Freiheit bei der Karriereentwicklung.

Durch diesen Wertewandel sind Unternehmen gefordert den Angestellten eine Balance zwischen Beruf und Privatleben zu ermöglichen. Vor allem in der Hotellerie, mit ihren unregelmäßigen Arbeitszeiten und der hohen Belastung der Mitarbeiter, ist die Zufriedenstellung der Mitarbeiter durch ausgewogene Arbeits- und Freizeitaufteilung wichtig, um die Leistungsfähigkeit des Personals langfristig zu sichern. Diese Work-Life-Balance kann durch unterschiedliche Maßnahmen an den Angestellten kommuniziert werden. Die Kommunikation kann durch Maßnahmen erfolgen die direkt den Mitarbeiter betreffen. Dazu zählen zum Beispiel die Flexibilisierung der Arbeitszeit und Arbeitsabläufe. Weitere Maßnahmen können die finanziellen und sozialen Bedingungen der Angestellten berühren, wie zum Beispiel Kinderbetreuung und Gesundheitsprogramme. Diese Maßnahmen werden durch eine offene Informationspolitik von Seiten der Unternehmensleitung und das Bekenntnis dieser zur Work-Life-Balance unterstützt.

Zu den kulturellen Veränderungen gehören jedoch nicht nur die Veränderungen der einzelnen Mitarbeiter, sondern ebenfalls die Veränderung der Mitarbeiterzusammensetzung. Die personelle Vielfalt der Personalstruktur in der Hotellerie nimmt zu. Dies wird ausgelöst durch größere Altersunterschiede bei den Mitarbeitern, verschiedene kulturelle Hintergründe und unterschiedliche Ausbildungswege. Die daraus resultierenden unterschiedlichen Ansichten, Werte und Einstellungen können zu Konflikten zwischen Mitarbeitern untereinander und zwischen Mitarbeitern und Kunden führen. Das Personalmanagement muss diese Konfliktpotenziale erkennen und unter Berücksichtigung der kulturellen Vielfalt Maßnahmen zur Beilegung dieser ergreifen. Durch den kulturellen Wandel, der sich in der Individualisierung der Mitarbeiter und der Zusammensetzung der Personalstruktur widerspiegelt, wird das moderne Personalmanagement in seiner Arbeit beeinflusst.¹³

¹³ Vgl. Gardini / Brysch (Hg.), 2014: S.13ff.

3.2.3 Wirtschaftliche Einflussfaktoren

Der größte wirtschaftliche Einfluss auf die Hotellerie wird neben konjunkturellen Schwankungen durch den Megatrend der Globalisierung genommen. Denn die Globalisierung ist Ursprung direkter Auswirkungen auf die Marktteilnehmer. Auf die Hotellerie hat die Globalisierung einerseits positive Effekte, lässt jedoch andererseits neue Herausforderungen entstehen.

Im Jahr 2012 arbeiteten in Deutschland 9,57 Millionen Menschen im Bereich Handel, Verkehr, Gastgewerbe, nach 8,63 Millionen im Jahr 1995. Auf den Tourismus entfallen davon 2,9 Millionen Arbeitsplätze. Diese Entwicklung gibt Hinweise auf den Zusammenhang der Globalisierung und der Zunahme von Arbeitsplätzen im Dienstleistungssektor. Die Globalisierung und die damit verbundene Internationalisierung haben mit dem einhergehenden Fortschritt in der Mobilität und Kommunikation positive Effekte auf die Hotellerie. Es lassen sich entferntere Quellmärkte durch verbesserte Informationsverteilung erschließen. Ebenso werden zusätzliche Reiseziele durch sinkende Reisezeit und Kosten für Kunden attraktiv.

Als Resultat ergeben sich für das Personalmanagement neue Herausforderungen. Die Gästezusammensetzung in den Zieldestinationen wird aufgrund der wachsenden Anzahl an Quellmärkten zunehmend internationaler. Dadurch wachsen die Ansprüche an die Mitarbeiter vor Ort. Es werden zusätzliche Sprachkompetenzen, Kenntnisse über kulturell bedingte Verhaltensweisen und repräsentative und kommunikative Kompetenzen gefordert. Dadurch werden zusätzliche Schulungen und Fortbildungen notwendig.

Neben der Erschließung neuer Quellmärkte verschärft die Globalisierung den Wettbewerb, durch ein expandierendes Angebot und zunehmenden Kostendruck. Zwar können in der Hotellerie standortgebundene Angebote nicht verlagert werden, jedoch erhöhen günstigere Konkurrenzprodukte an anderen konkurrierenden Standorten den Kostendruck auf ganze Regionen. Dies hat Auswirkungen auf den Lohn der Arbeitgeber, sowie auf die Anzahl der Arbeitsplätze in einer Destination. Diese Verschärfung des Wettbewerbs und der damit einhergehende Kostendruck und die mit der Internationalisierung verbundenen Herausforderungen an das Personal, nehmen Einfluss auf die Arbeit des Personalmanagements.¹⁴

¹⁴ Vgl. Gardini / Brysch (Hg.), 2014: S.17ff.

3.2.4 Politische Einflussfaktoren

Obwohl die Hotellerie zumeist international orientiert ist, wirken dennoch standortspezifische Rahmenbedingungen auf das Personalmanagement in der Hotellerie ein. Zu diesen Bedingungen zählen das am Standort herrschende Arbeitsrecht und der vorhandene Arbeitsmarkt. Der Arbeitsmarkt verknüpft den Bedarf an Arbeitskräften von Unternehmen mit den Arbeitssuchenden. Der Arbeitsmarkt beinhaltet die Anzahl der Arbeitskräfte, deren Qualifikation und deren Vermittlung. Daher ist der standortspezifische Arbeitsmarkt von Bedeutung für die Beschaffung und Entwicklung von Mitarbeitern.

Beeinflusst wird die Entwicklung der Hotellerie und des Arbeitsmarktes in einer Region auch durch die Politik. In Deutschland wird die Tourismusförderung zum Beispiel föderal in der Zuständigkeit der Bundesländer betrieben, wodurch regionale Differenzen entstehen. Zusätzlich werden auf kommunaler Ebene einzelne Schwerpunkte gesetzt. Dies hat zur Folge, dass konkurrierende Projekte entstehen und regionale Unterschiede verstärkt werden.

Jedoch wird am Beispiel Deutschland auch deutlich, dass der Tourismus allgemein und damit auch die Hotellerie von politischen Entscheidungen profitieren können. In Deutschland wird der Tourismusstandort Deutschland zentral vermarktet um von Synergieeffekten zu profitieren. Ebenso sollen politische Entscheidungen nationale Rahmenbedingungen für eine Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit des Tourismusstandortes Deutschland schaffen. Diese Entwicklung soll in ganz Europa durch die europäische Tourismuspolitik unterstützt werden. Es gehört zu den Aufgaben des Personalmanagements über die politischen Einflüsse auf die Hotellerie informiert zu sein. Aus der Erkenntnis dieser Einflüsse lassen sich Chancen nutzen und Risiken vermeiden.¹⁵

¹⁵ Vgl. Gardini / Brysch (Hg.), 2014: S.19ff.

3.2.5 Branchenbezogene Einflussfaktoren

Durch die vielfältigen Arbeits- und Aufgabengebiete in der gehobenen Hotellerie ist es nicht möglich einheitliche Zugangsvoraussetzungen für diese Branche festzulegen. Die gehobene Hotellerie bedient sich ebenso Arbeitnehmern ohne Schul- oder Berufsabschluss, wie Arbeitnehmern mit Universitätsabschluss. Aufgrund der Differenziertheit der Tätigkeitsfelder in der Hotellerie gelten genauso differenzierte Voraussetzungen für potentielle Arbeitnehmer. Dies trägt zu einer Verkomplizierung der Arbeitskräftebeschaffung und Entwicklung bei. Durch die unterschiedlichen Bildungsniveaus können Fortbildungsmaßnahmen nicht pauschal auf die Belegschaft angewandt werden.

Ein weiterer Branchenbezogener Einflussfaktor neben den sich unterscheidenden Aufgabengebieten in der Hotellerie ist der sowohl regionale, internationale und globale Wettbewerbsdruck. Durch den Markteintritt von Konkurrenzbetrieben verschärft sich der regionale und internationale Wettbewerb. Zusätzlich verstärkt sich der globale Wettbewerb durch das Entstehen neuer Reisedestinationen und dem damit verbundenen Aufbau von örtlicher Hotellerie.

Für das Personalmanagement bedeuten dies Vor- und Nachteile. Mitarbeiter wechseln zu anderen Unternehmen und hinterlassen Lücken, die nicht durch gleich qualifizierte Mitarbeiter adäquat ersetzt werden können. Diese Abwanderung von Mitarbeitern in Unternehmen kann zu Verlust von Fachwissen und Führungskraft führen, woraus Wettbewerbsnachteile entstehen können. Andererseits sind die Mobilität und die Fluktuation in der Hotellerie eine Chance für attraktive Arbeitgeber vorhandene Vakanzen mit erfahrener Fachpersonal zu besetzen.

Branchenspezifisch für die internationale gehobene Hotellerie ist die Bildung von Hotelketten, Netzwerken und Allianzen. In diesen Hotelketten ist es vor allem die Aufgabe des Personalmanagements die Mitarbeiter in der Hotelkette zu halten. Bei Veränderungswünschen von Seiten des Mitarbeiters wird in den Hotelketten durch das Personalmanagements eine Versetzung in ein anderes Hotel der Kette angestrebt, um das vorhandene Fachwissen im Unternehmen zu halten. Das Personalmanagement in den einzelnen Kettenhotels wird maßgeblich durch die Unternehmensvorgaben und Leitlinien beeinflusst.¹⁶

¹⁶ Vgl. Gardini / Brysch (Hg.), 2014: S.22ff.

4 Tätigkeitsfelder und Instrumente des Personalmanagements

Das moderne Personalmanagement umfasst eine Vielzahl von Instrumenten, um die von der Unternehmensleitung gesteckten Ziele zu erreichen. Diese Instrumente wirken sowohl direkt auf das Personal ein, wie zum Beispiel bei der Personalentwicklung oder bei Personalfreisetzen, als auch indirekt, zum Beispiel durch die administrative Personalverwaltung. Die Tätigkeitsfelder und die damit verbundenen Wege Einfluss auf das Personal des Unternehmens zu nehmen, erfasst von der Einstellung neuer Mitarbeiter, bis zu deren Freisetzung, die gesamte Laufbahn des Mitarbeiters.¹⁷

Der Ausgangspunkt des Personalmanagements ist die Personalplanung und Gewinnung. Die Planung ist die Voraussetzung für die weiteren Arbeitsschritte im Personalmanagement. Die Personalplanung beinhaltet die Erarbeitung von zukünftigen personellen Grundentscheidungen im Rahmen der Ziele und Vorgaben. Das Ziel ist sicherzustellen, dass zum richtigen Zeitpunkt, am richtigen Ort, die richtigen Mitarbeiter, in der erforderlichen Anzahl beschäftigt sind.¹⁸

Die Entwicklung des gewonnen Personals gehört ebenfalls zu den Tätigkeitsfeldern des Personalmanagements. Die Personalentwicklung umfasst die Maßnahmen, die die Qualifikation der Mitarbeiter beeinflusst. Zu diesen Maßnahmen zählen zum Beispiel Fortbildungen. Letztlich sollen die Entwicklungspotenziale der Mitarbeiter ausgeschöpft werden, um die Arbeitsleistung der Mitarbeiter zu verbessern. Die Mitarbeiterentwicklung umfasst dabei alle Hierarchiestufen. Als Entwicklungsmaßnahmen können interne und externe Maßnahmen dienen.¹⁹

Es gilt die qualifizierten Fachkräfte an das Unternehmen zu binden. Wenn qualifizierte Mitarbeiter das Unternehmen verlassen, kann dadurch ein Wissensverlust entstehen, der dem Unternehmen wirtschaftlich schaden kann. Zusätzlich entstehen bei dem Verlust einer Fachkraft und der damit entstehenden Notwendigkeit einer Neubesetzung der Stelle zusätzliche Kosten. Ziel des Personalmanagements ist es daher geschulte

¹⁷ Vgl. Berthel / Becker (Hg.), 2010: S.21f.

¹⁸ Vgl. Dettmer / Hausmann (Hg.), 2012: S.100f.

¹⁹ Vgl. Gardini / Brysch (Hg.), 2014: S.186ff.

Mitarbeiter langfristig zu binden, um Kosten zu vermeiden und ein Alleinstellungsmerkmal gegenüber der Konkurrenz zu kreieren.²⁰

Bestandteil des Personalmanagements ist auch die Personalführung. Die Personalführung beinhaltet die Fähigkeit ein Verhalten der Mitarbeiter zu aktivieren, zu intensivieren und zu steuern. Es stellt die Einflussnahme auf das Verhalten der Mitarbeiter dar. Zum Führen von Mitarbeitern gibt es unterschiedliche Ansätze und Mittel, die genutzt werden können um den gewünschten Effekt zu erreichen. Ebenso werden in verschiedenen Situationen unterschiedliche Anforderungen an den Führenden gestellt.²¹

Zu den weiteren Instrumenten des Personalmanagements zählt die Personalfreisetzung. Personalfreisetzungen können aus unterschiedlichen Gründen vorgenommen werden. Dazu zählen zum Beispiel Anpassungen an die konjunkturelle Entwicklung oder strukturelle Änderungen. Personalfreisetzung bedeutet die Reduzierung von einem personellen Überangebot in quantitativer, qualifizierter, zeitlicher oder örtlicher Hinsicht. Dazu können sowohl unternehmensinterne als auch externe Wege genutzt werden.²²

Ein Tätigkeitsfeld, das nur indirekt Einfluss auf die Belegschaft nimmt, ist die administrative Personalverwaltung. Die Personalverwaltung dient als Vermittler für alle mit dem Personal verbundenen Angelegenheiten. Zur Personalverwaltung gehören die administrativen routinemäßigen Aufgaben, die dem Arbeiten mit der Belegschaft dienen. In diese Zuständigkeit fallen zum Beispiel die Pflege von Personaldaten und das Erstellen von Betriebsstatistiken. Die Personalverwaltung ist über alle personalpolitischen Prozesse informiert und in diese involviert.²³

4.1 Personalgewinnung

Der Begriff Personalgewinnung umfasst die Suche und Bereitstellung von Humankapital, das der Deckung des Personalbedarfs, der sich aus Neubedarf und Ersatzbedarf zusammensetzt, dient. Die Personalgewinnung kann dazu auf interne und externe Quellen zurückgreifen. Interne Quellen bilden die vorhandenen Personalressourcen des Unternehmens ab. Zu den Mitteln der internen Personalgewinnung zählen zum

²⁰ Vgl. Gardini / Brysch (Hg.), 2014: S.230f.

²¹ Vgl. Dettmer / Hausmann (Hg.), 2012: S.192f.

²² Vgl. Berthel / Becker (Hg.), 2010: S.362f.

²³ Vgl. Dettmer / Hausmann (Hg.), 2012: S.249f.

Beispiel Versetzungen von Mitarbeitern. Die externe Personalgewinnung umfasst Methode, um Mitarbeiter außerhalb des Betriebes zu rekrutieren.

Die Auswahl der Methoden der Personalgewinnung hängt mit der Größe des Unternehmens, der Anbindung an eine Kooperation oder Hotelkette und den unternehmerischen Fähigkeiten der Unternehmensleitung zusammen.²⁴ Gleichzeitig wird die Personalgewinnung jedoch von weiteren Faktoren beeinflusst. Diese Faktoren können sowohl langfristig wirken, als auch kurzfristig auftreten und ein schnelles Handeln seitens des Personalmanagements erforderlich machen. Daraus ergeben sich sowohl die Notwendigkeit einer sich beständig anpassenden Personalgewinnung, als auch die zusätzlichen Herausforderungen dieser. In der folgenden Abbildung werden die Einflussgrößen auf die Personalgewinnung veranschaulicht.

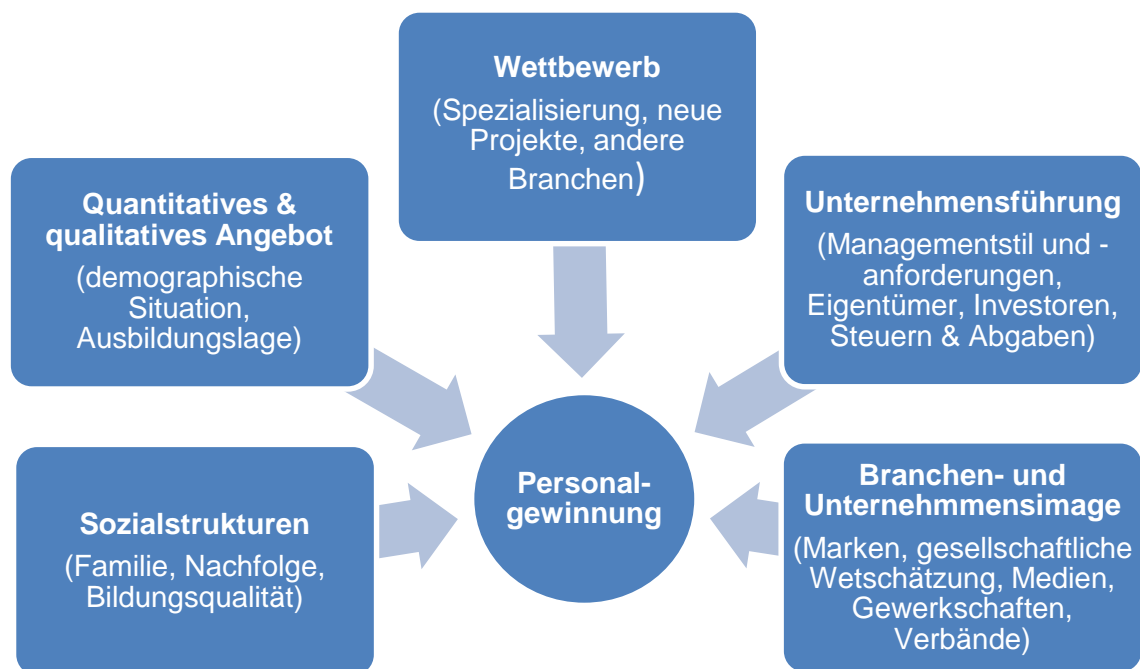


Abbildung 4: Einflussfaktoren auf die Personalgewinnung²⁵

Das Schaubild zeigt die äußeren Einflussgrößen, die auf die Personalgewinnung wirken. Zu diesen Einflüssen zählen der Wettbewerb, das Unternehmensimage, die Unternehmensführung, die Sozialstrukturen und das qualitative und quantitative Angebot. Trotz dieser vielfältigen Einflüsse auf die Personalgewinnung, besteht das Ziel des

²⁴ Vgl. Bühner, 2005, S.34ff..

²⁵ Eig. Dar. vgl. Gardini / Brysch (Hg.), 2014: S.95.

Personalmanagements in der möglichst wirtschaftlichen Bereitstellung von geeignetem Personal.²⁶ Generell steht den steigenden Anforderungen an Management- und Führungsfähigkeiten, zunehmendem Wettbewerb und einem negativbelasteten Branchenimage, die sinkende Anzahl an qualitativen Bewerbern gegenüber. Um diesen Herausforderungen der Personalgewinnung zu begegnen, bedient sich die Personalgewinnung der Personalbedarfsplanung, sowie der effizienten Personalbeschaffung.

4.1.1 Personalbedarfsplanung

Ziel der Personalbedarfsplanung ist die Ermittlung des quantitativen und qualitativen Personalbedarfs für einen bestimmten Zeitraum. Die quantitative Personalbedarfsplanung befasst sich mit dem mengenmäßigen Bedarf, während die qualitative Bedarfsplanung den differenzierten Qualifikationsbedarf je nach Aufgabengebiet erfasst. In der Hotellerie existieren unterschiedliche Arten des Personalbedarfs, sowie unterschiedliche Ursachen für das Zustandekommen dieses Bedarfs. Allgemein ergibt sich der aktuelle Personalbedarf für einen zukünftigen oder gegenwärtigen Zeitraum aus der Ermittlung des gesamten quantitativen und qualitativen Personalbedarfs und der prognostizierten Veränderung des vorhandenen Personalbestandes. Zur Ermittlung der voraussichtlichen Veränderung des Personalbedarfs werden der derzeitige Personalbestand sowie die vergangene Entwicklung betrachtet. Der quantitative und qualitative Personalbedarf ergibt sich aus der durch die Unternehmensleitung vorgenommenen Unternehmensplanung.

Der jeweilige Personalbedarf setzt sich aus dem Einsatz- und dem Reservebedarf, die auf der Unternehmensplanung beruhen, zusammen. Der Einsatzbedarf umfasst die Anzahl und Qualifikation der Mitarbeiter die notwendig sind, um die betriebliche Arbeit zu verrichten. Der Reservebedarf deckt die Ausfälle des Personals, also die Fehlzeiten, ab. Dieser Bedarf wird durch Vergangenheitsanalyse ermittelt. Sollte der ermittelte Personalbedarf über dem aktuellen Personalstand liegen, herrscht im Betrieb eine Unterdeckung und ausscheidendes Personal muss entweder ersetzt werden oder zusätzliches Personal eingestellt werden. Liegt der Personalbestand über dem ermittelten Personalbedarf, muss der Personalbestand durch Freistellungen vermindert werden. Dabei werden sowohl qualitative als auch quantitative Aspekte betrachtet.²⁷

²⁶ Vgl. Gardini / Brysch (Hg.), 2014: S.94ff.

²⁷ Vgl. Dettmer / Hausmann (Hg.), 2012: S.112ff.

Der quantitative Aspekt beschreibt die Anzahl der Mitarbeiter, die benötigt werden, um die vorgegebenen Ziele in einem vorgegebenen Zeitraum zu erreichen. Um den quantitativen Personalbedarf festzustellen, müssen die Faktoren, die Einfluss auf die Mitarbeiterzahl nehmen berücksichtigt werden. Die Faktoren, die Einfluss auf die Anzahl der Mitarbeiter in einem Unternehmen nehmen, lassen sich in interne und externe Faktoren unterscheiden. Interne Faktoren ergeben sich aus den jeweiligen Unternehmen selbst. Dazu zählen zum Beispiel Urlaubsregelungen, die Fluktuation, die Personalführung und Arbeitsbereitschaft der Mitarbeiter. Externe Faktoren beeinflussen das Unternehmen durch Faktoren, die nicht direkt durch das Unternehmen zu ändern sind, dazu zählen zum Beispiel die wirtschaftliche Entwicklung, Änderungen im Arbeits-Tarifrecht und technologische Veränderungen. Die Analyse dieser Faktoren ist eine grundlegende Voraussetzung für die Personalbedarfsplanung.

Die Methoden zur quantitativen Personalplanung sind sowohl zukunfts- als auch vergangenheitsorientiert. Zur Feststellung des Personalbedarfs eignen sich fünf unterschiedliche Methoden. Der Personalbedarf kann von den verantwortlichen geschätzt werden. Bei der Schätzungen spielen vor allem die Erfahrung und die Kompetenz der schätzenden Personen eine Rolle. Dadurch kann auf eine teils aufwendige Sammlung und Analyse von Daten verzichtet werden. Der Nachteil ergibt sich aus den subjektiven Ansichten des Schätzenden. Eine weitere Methode ist das mathematisch-statistische Verfahren. Dieses Verfahren analysiert Daten und Erfahrungswerte aus der Vergangenheit, um dadurch eine zukünftige Entwicklung vorherzusagen. Nachteil dieses Verfahrens ist die Komplexität, sowie die Fokussierung auf die Vergangenheit. Die dritte Methode ist arbeitswissenschaftlich. Bei dieser Methode wird für die zu erledigende Arbeit eine Vorgabenzeit erarbeitet, anhand derer der Personalbedarf errechnet werden kann. Bei dem organisatorischen Verfahren wird der Personalbedarf anhand des Organigramms eines Betriebes festgelegt. Es werden die durch die Organisationsstruktur vorgegebenen Stellen besetzt. Die letzte Methode orientiert sich am finanziellen Budget des Unternehmens. Dabei wird der Personalbedarf maßgeblich von dem Personalkostenbudget des Unternehmens festgelegt. Entscheidend für diese Methode ist die qualitativhochwertige zukunftsorientierte Budgetierung der Personalkosten. Diese fünf Methoden beinhalten jeweils Vor- und Nachteile, je nach Unternehmen ist die passende Methode individuell auszuwählen, um den quantitativen Personalbedarf korrekt zu ermitteln.²⁸

²⁸ Vgl. Dettmer / Hausmann (Hg.), 2012: S.114ff.

Zusätzlich zum quantitativen Aspekt umfasst die Personalbedarfsplanung auch einen qualitativen Aspekt. Zur Erreichung der gesteckten Ziele und zur Erfüllung der Aufgaben ist neben der Anzahl des Personals auch deren Qualifikation entscheidend. Vor allem in der Hotellerie ist die qualitative Personalplanung von besonderer Bedeutung. Da die Hotellerie ein Dienstleistungsanbieter ist und daher personelle und nicht maschinelle Leistung von zentraler Bedeutung ist, kann unterqualifiziertes Personal einen entscheidenden Wettbewerbsnachteil bedeuten. Beeinflusst wird die qualitative Bedarfsplanung größtenteils durch die gleichen Einflussfaktoren wie die quantitative Planung. Durch die Wechselwirkungen der Einflussfaktoren auf die qualitative und quantitative Planung entsteht die Notwendigkeit beide Planungen miteinander zu kombinieren. So kann sichergestellt werden, dass die zutreffende Anzahl an Stellen im Unternehmen samt ihrer Anforderungen an das Personal festgestellt werden können. Eine erfolgreiche Methode den qualitativen Personalbedarf zu ermitteln, bietet die Erstellung von Anforderungsprofilen für eine zu besetzende Stelle. Anhand dieser können die benötigten Qualifikationen und Charaktereigenschaften dargestellt werden. Durch die Kombination des qualitativen und quantitativen Aspekts, lässt sich der gesamte Personalbedarf ermitteln.²⁹ Es gehört zu den Tätigkeitsfeldern des Personalmanagements den erkannten Personalbedarf, bei einer Unterdeckung des Personalbestandes, durch Personalbeschaffung zu decken.

4.1.2 Personalbeschaffung

Die Personalbeschaffung definiert sich über die Suche und Bereitstellung von Personal, das der Deckung des Personalbedarfs dient. Ziel ist es potenzielle und qualifizierte Bewerber zu einer Bewerbung auf eine freie Position im Unternehmen zu bewegen. Anschließend ist der am besten zu der freien Stelle und dem Unternehmen passende Bewerber auszuwählen und einzustellen. Die dazu verwendeten Methoden sprechen entweder potenzielle Personalressourcen innerhalb oder außerhalb des Betriebs an. Die Personalbeschaffung erstreckt sich über die Personalanforderung, die Auswahl der Beschaffungsmethode und der Personalauswahl. Die Personalanforderung wird bereits durch die Personalbedarfsplanung zugrunde gelegt.

Die interne Personalbeschaffung kann mit oder ohne Änderungen der bestehenden Arbeitsverhältnisse erfolgen. Zeitlich begrenzter Personalbedarf kann durch Überstunden der Mitarbeiter, Mehrarbeit oder der Verschiebung von Urlaubszeiten kurzfristig gedeckt werden. Diese Maßnahmen lassen sich ebenfalls schnell wieder zurückneh-

²⁹ Vgl. Dettmer / Hausmann (Hg.), 2012: S.120ff.

men, wodurch flexible Anpassungen ermöglicht werden. Mittelfristig kann qualitativer Personalbedarf intern durch die Entwicklung von vorhandenen Mitarbeitern gedeckt werden. Durch die Erhöhung des Qualifikationsniveaus von Mitarbeitern können personelle Engpässe durch entwicklungsfähige Mitarbeiter aufgefangen werden. Ebenso ist eine interne Personalbeschaffung durch Änderung des Arbeitsverhältnisses möglich. Dazu zählen die Übernahme von Auszubildenden in den Betrieb sowie interne Versetzungen. Jedoch sind interne Versetzungen nur bei ausreichend verfügbarem qualifiziertem Personal möglich und die Übernahme von Auszubildenden ist meist nur in Anfangspositionen möglich. Vorteile der internen Personalbeschaffung sind hingegen die eingesparten Kosten gegenüber einer externen Suche sowie die kürzeren Einarbeitungszeiten. Jedoch schafft interne Personalbeschaffung zwangsläufig neue Vakanzen, sollte die vorherige Stelle nicht dauerhaft gestrichen werden.³⁰

Falls der interne Arbeitsmarkt erschöpft ist oder die Vorteile des externen Arbeitsmarktes überwiegen, können externe Personalbeschaffungsinstrumente eingesetzt werden. Die externen Beschaffungsmethoden dienen zum einen der kurz- bis mittelfristigen Deckung des Personalbedarfs, zum anderen der langfristigen Erschließung dauerhafter externer Mitarbeiterpotenziale. Der zweite Zweck ist sowohl auf den aktuellen, als auch auf den zukünftigen Personalbedarf ausgerichtet. Die externe Personalrekrutierung bietet zahlreiche unterschiedliche Beschaffungswege. Durch die Inanspruchnahme staatlicher oder privater externer Dienstleister, lässt sich der Personalbeschaffungsprozess erleichtern und beschleunigen. Zu diesen Dienstleistern zählen Arbeitsämter, Personalberater und auf das Gastgewerbe spezialisierte Head Hunter. Diese Dienstleister haben einen direkteren Zugang zum externen Arbeitsmarkt und die nötige Expertise, um bei der Personalbeschaffung und Auswahl behilflich zu sein. Für die langfristige Erschließung von Mitarbeiterpotenzialen dient das Eigen- und Personalmarketing. Dieses kann aus Öffentlichkeitsarbeit, der Kooperation mit Universitäten und Berufsschulen, sowie dem Nutzen moderner Kommunikationstechniken bestehen. Zu den deutlichen Vorteilen der externen Personalbeschaffung zählen die größere Auswahlmöglichkeit aus potenziellen Mitarbeitern und das insgesamt niedrigere Lohnniveau.³¹

Die Personalgewinnung wird durch die Personalauswahl abgeschlossen. Aufgabe der Personalauswahl ist die Einstellung des Bewerbers, der am besten für die vakante Stelle geeignet ist. Der Bewerber muss neben den Anforderungen für die Stelle, auch der Unternehmensphilosophie und der Sozialstruktur der Belegschaft entsprechen.

³⁰ Vgl. Berthel / Becker (Hg.), 2010: S.303ff.

³¹ Vgl. Berthel / Becker (Hg.), 2010: S.306ff.

Beim internen Beschaffungsprozess liegen alle benötigten Informationen über den Bewerber dem Unternehmen bereits vor. Beim externen Beschaffungsweg müssen diese durch Analyse der Bewerbungsunterlagen und einem persönlichen Kennenlernen beschafft werden. Abschließend wird der geeignetste Bewerber eingestellt.³²

4.2 Personalentwicklung

Durch die andauernde Entwicklung in Technik und Wirtschaft ergeben sich für die berufstätigen Menschen ständige Anpassungsprozesse. Durch die Aneignung von neuen Kenntnissen und Fähigkeiten erhalten die Mitarbeiter ihre berufliche Leistungsfähigkeit. Der Wandel von Berufsstrukturen und Qualifikationsanforderungen begründen die Notwendigkeit der Personalentwicklung.³³ Die Personalentwicklung umfasst die zukunftsorientierte Erstausbildung, Fort- und Weiterbildungen und Umschulungen als Grundlage für das Fortkommen im Beruf. Ziel der Personalentwicklung ist es Mitarbeiter aller Hierarchieebenen für das Bewältigen von gegenwärtigen und zukünftigen Aufgaben zu qualifizieren. Dabei wird den Mitarbeitern zusätzliche berufliche und soziale Qualifikation vermittelt. Die Personalentwicklung dient neben der Entwicklung der beruflichen Qualifikation der Mitarbeiter auch der Entwicklung der Einstellungen und der Wertevorstellungen der Mitarbeiter. Dazu werden die Ziele der individuellen Entwicklungs- und Karriereplanung der Mitarbeiter mit der Zielsetzung der Unternehmensführung in Einklang gebracht. Durch geschultes Personal kann das in der Hotellerie notwendige hochwertige Serviceangebot und eine qualifizierte Gästeberatung gewährleistet werden. Dadurch kann das Image eines Unternehmens positiv beeinflusst werden und positive wirtschaftliche Ergebnisse zur Folge haben.³⁴

Aus den von der Personalentwicklung verfolgten Zielen leiten sich vier Hauptaufgaben der Personalentwicklung ab. Die erste Aufgabe besteht in der Bestimmung der Entwicklungsziele. Diese lassen sich aus der Kombination der unternehmenspolitischen Ziele mit den personalpolitischen Grundsätzen des Unternehmens bestimmen. Die nächste Aufgabe ist die Ermittlung des Entwicklungsbedarfs, dazu dienen verschiedene Analysetools, wie zum Beispiel ein Soll-Ist-Vergleich. Ein Entwicklungsbedarf kann zum Beispiel durch überdurchschnittliche Fluktuation im Unternehmen, hohe Fehlzeiten oder das Absinken der Servicequalität begründet werden. Die dritte Aufgabe umfasst die Deckung des festgestellten Entwicklungsbedarfs. Diese Bedarfsdeckung

³² Vgl. Dettmer / Hausmann (Hg.), 2012: S.135f.

³³ Vgl. Dettmer / Hausmann (Hg.), 2012: S.228.

³⁴ Vgl. Berthel / Becker (Hg.), 2010: S.388f.

umfasst die Planung und Erstellung eines Entwicklungskonzepts und der Festlegung eines Lehrplans unter Berücksichtigung personeller, zeitlicher, und methodischer Voraussetzungen und den zu erwartenden Kostenfaktoren. Die letzte Aufgabe besteht in der Kontrolle der Zielerreichung. Dazu können verschiedene Methoden der Erfolgskontrolle angewendet werden, darunter fallen zum Beispiel Wirtschaftlichkeitsberechnungen, Leistungstests und die Überprüfung qualitativer und quantitativer Kennzahlen.³⁵

Der Erfolg der Personalentwicklung hängt größtenteils von der gewählten Methode ab, mit der die Personalentwicklung durchgeführt wird. Die Methoden müssen geeignet sein, die Entwicklung der Schlüsselqualifikationen zu gewährleisten. Die Schlüsselqualifikationen setzen sich zusammen aus der fachlichen Kompetenz, der sozialen Kompetenz und der methodischen Kompetenz, letztere beinhaltet die Vorgehens- und Arbeitsweise des Mitarbeiters. Die Methoden der Personalentwicklung unterscheiden sich am deutlichsten, ob sie am Arbeitsplatz oder außerhalb des Arbeitsplatzes stattfinden.

Bei der Personalentwicklung am Arbeitsplatz überschneidet sich der Bereich des Lernfeldes größtenteils mit dem beruflichen Aufgabenbereichs des Mitarbeiters. Durch die tägliche Auseinandersetzung mit dem Aufgabengebiet findet die Personalentwicklung am Arbeitsplatz häufig unbewusst statt. Unterstützt wird die Entwicklung durch fachlichen und Pädagogischen Fähigkeiten der vorgesetzten, die den Mitarbeiter bei dem Erlernen und Vertiefen neuer Fähigkeiten unterstützen. Dabei sind das individuelle Lerntempo und die vorhandenen Kenntnisse des Mitarbeiters zu berücksichtigen, um den Lernerfolg zu maximieren. Zu den bekanntesten Personalentwicklungsmethoden am Arbeitsplatz zählen das Mentoring, Job Rotation und Trainee-Programme.

Bei den Methoden der Personalentwicklung außerhalb des Arbeitsplatzes, steht der Mitarbeiter dem Unternehmen während der Schulung nicht zur Verfügung. Das Wissen wird häufig theoretisch vermittelt und muss anschließend von dem Mitarbeiter auf die Aufgaben am Arbeitsplatz übertragen werden. Zu den bekanntesten Methoden der Personalentwicklung außerhalb des Arbeitsplatzes zählen Vorlesungen, Seminare, Rollenspiele, Workshops und Fallstudien.³⁶

Da die Personalentwicklung eine immaterielle Investition in das Humankapital darstellt ist eine exakte Erfolgskontrolle schwierig. Trotzdem unterliegt die Personalentwicklung dem Prinzip der Wirtschaftlichkeit, wodurch eine Kosten-Nutzen-Rechnung notwendig

³⁵ Vgl. Dettmer / Hausmann (Hg.), 2012: S.230.

³⁶ Vgl. Dettmer / Hausmann (Hg.), 2012: S.232ff.

wird. Dafür lassen sich ökonomische Kennziffern der Aufwendungen der Personalentwicklung den Erträgen gegenüberstellen. Unter Aufwendungen können beispielsweise Honorare für Ausbilder oder die Freistellung des Mitarbeiters vom Arbeitsplatz während der Fortbildung fallen. Erträge lassen sich zum Beispiel durch kürzere Einarbeitungszeiten, niedrigere Unfallzahlen und eine Steigerung der Gästezufriedenheit messen. Ökonomisch sinnvoll ist die Personalentwicklung nur wenn der Nutzen die Kosten der Personalentwicklung übersteigt.³⁷

4.3 Personalbindung

Da der wirtschaftliche Erfolg in der gehobene Hotellerie in besonderem Maße von der Qualität der Mitarbeiter abhängt, kommt der Bindung von qualifizierten Fachkräften an das Unternehmen eine wichtige Rolle zu. Durch erfolgreiche Mitarbeiterbindung kann sich ein Unternehmen von der Konkurrenz differenzieren und einen Wettbewerbsvorteil schaffen. Ein Wettbewerbsvorteil kann durch ein auf die Mitarbeiter zurückzuführendes positives Unternehmensimage sein, die Kundenzufriedenheit, niedrigere Personalkosten oder ein weiterer auf das Personal zurückzuführender Faktor.

Jedoch wird die Personalbindung in der Hotellerie durch mehrere negative Aspekte erschwert. Zu diesen Aspekten zählt die, im Vergleich zu anderen Berufen, hohe nervliche und körperliche Belastung der Mitarbeiter in der Hotellerie. Diese kommt vor allem durch die vielfältigen Aufgaben und den ständigen Druck zur Zufriedenstellung der Gäste zustande. Des Weiteren werden in der Hotellerie im Vergleich zu anderen Branchen relativ niedrige Gehälter gezahlt. Ebenfalls spezifisch für die Hotellerie sind die inkonstanten Arbeitszeiten. Die Arbeitszeiten können sich nach der Auslastung im Hotel richten. Ebenso sind Wochenendschichten in der Hotellerie nicht unüblich. Diese speziell auf die Hotellerie zutreffenden Faktoren erschweren eine langfristige Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen.³⁸ Dies spiegelt sich in der hohen Fluktuationsrate in der Hotellerie wieder.

Dieser ständige Mitarbeiterwechsel verursacht für die Unternehmen verschiedene zusätzliche Kosten. Dazu zählen die Abwicklungs- und Abfindungskosten nach der Kündigung eines Mitarbeiters. Durch das Ausscheiden eines Mitarbeiters aus dem Unternehmen entstehen in der Folge Kosten für Anwerbungs- und Einstellungsverfahren zur Neubesetzung der freien Stelle. Ebenso müssen neue Mitarbeiter geschult

³⁷ Vgl. Dettmer / Hausmann (Hg.), 2012: S.239f.

³⁸ Vgl. Gardini / Brysch (Hg.), 2014: S.230f.

werden, um den fachlichen Wissensstand des Vorgängers in einer angemessenen Zeitperiode zu erreichen. Die Einarbeitung der neuen Mitarbeiter und die Vermittlung der Unternehmensphilosophie kosten Zeit und Geld. Zusätzlich entstehen dem Unternehmen in der Übergangsphase zwischen Kündigung und Einstellung eines neuen Mitarbeiters Umsatz- und Verkaufsverluste. Um diese Umsatzverluste abzufedern können Interimslösungen eingestellt werden, jedoch sind auch diese mit zusätzlichen Kosten verbunden.³⁹

Um den erheblichen Kosten, die mit einer hohen Fluktuation einhergehen, zu entgehen, muss der Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen eine hohe Priorität eingeräumt werden. Gezielte, auf die jeweiligen Angestellten individuell zugeschnittene Maßnahmen der Personalförderung können dazu ein geeignetes Mittel darstellen. Personalbindungsmaßnahmen sind besonders erfolgreich wenn die individuellen Zielsetzungen der Mitarbeiter von vornherein denen des Unternehmens stark ähneln. Daher beginnt der Prozess der Personalbindung bereits mit der Personalauswahl bei der Personalgewinnung. Durch die gezielte Personalentwicklung kann danach Einfluss auf die Mitarbeiter genommen werden, um sie zu einem Verbleib im Unternehmen zu motivieren. Die Personalführung kann ebenfalls Einfluss auf die Fluktuation in einem Betrieb nehmen, da ein Bestandteil erfolgreicher Personalführung die Motivation und Inspiration der Mitarbeiter ist. Die Personalbindung ist damit ein Prozess der sich durch die meisten Tätigkeitsfelder des Personalmanagements zieht und durch diese beeinflusst wird.⁴⁰

4.4 Personalführung

Ein Teil des Personalmanagements bezieht sich auf die Verhaltenssteuerung der Mitarbeiter durch die Ausübung von Vorgesetztenfunktionen. In der Hotellerie nehmen die Personalkosten neben dem Wareneinsatz gewöhnlich die bedeutendste Rolle ein, daher ist der richtige Umgang mit den Mitarbeitern ein zentrales Thema des Personalmanagements. Durch die Personalführung soll ein gewünschtes Verhalten der Mitarbeiter aktiviert, intensiviert oder gesteuert werden. Ziel dieser Einflussnahme auf die Mitarbeiter ist die Optimierung ihrer Beiträge zum wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens.

³⁹ Vgl. Spateneder, 2004: S.90f.

⁴⁰ Vgl. Gardini / Brysch (Hg.), 2014: S.231ff.

Erfolgreiche Personalführung beschränkt sich jedoch nicht nur auf das eine Ziel, sondern bindet die Befriedigung der individuellen Ziele der Mitarbeiter mit ein.⁴¹

Die Organisationsstruktur in der gehobenen Hotellerie ist zumeist hierarchisch strukturiert. Diese Organisationsstruktur begründet die in der Hotellerie vorherrschende hierarchische Führung der Mitarbeiter. Diese Führung beruht auf dem direkten Einfluss des nächsten Vorgesetzten auf den Mitarbeiter. Es wird durch vertikale Weisungen Einfluss auf die Untergebenen genommen. Durch diese direkte Einflussnahme kann das Verhalten der Mitarbeiter systematisch gesteuert werden.

Neben der direkten Führung existieren auch indirekte Formen von Personalführung. Durch die Gestaltung der Arbeitsbedingungen der Mitarbeiter kann indirekt Einfluss auf deren Verhalten genommen werden. Wird der Arbeitsplatz interaktionell gestaltet wird neben der hierarchischen Führung auch die laterale Führung möglich. Die laterale Führung findet unter etwa gleichgestellten Angestellten statt, die mit Hilfe von Kommunikationsprozessen und gemeinsamer Abstimmung einen Konsens zur Zielerreichung finden. Bei dieser Art der Führung wird zwar kein direkter Einfluss durch die Vorgesetzten genommen, diese schaffen jedoch die Struktur in der eine laterale Führung möglich ist.⁴²

Die Mitarbeiterführung dient keinem Selbstzweck, sondern der Erreichung bestimmter von der Unternehmensführung vorgegebener Ziele. Die Effizienz der Personalführung muss daher an der Erreichung der definierten Ziele gemessen werden. Zur Überprüfung der ökonomischen Effizienz der Personalführung können wirtschaftliche Kennziffern, wie die Entwicklung der Aufwands- und Ertragsziffern herangezogen werden. Neben den wirtschaftlichen Zielen, verfolgt die Personalführung auch sozialpsychologische Ziele. Nur durch die Verfolgung dieser, auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter ausgerichteten, Ziele kann eine Beeinträchtigung der wirtschaftlichen Effizienz verhindert werden. Zentrales Ziel des sozialpsychologischen Aspekts ist die Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit. Messbar ist diese durch quantifizierbare Bestimmungsgrößen wie zum Beispiel der Fluktuation, der Fehlzeiten und der Menge der vorgebrachten Verbesserungsvorschläge. Erfolgreiche Personalführung muss daher sowohl eine sozialpsychologisch als auch eine wirtschaftlich Effizienz aufweisen.⁴³

⁴¹ Vgl. Dettmer / Hausmann (Hg.), 2012: S.192ff.

⁴² Vgl. Berthel / Becker (Hg.), 2010: S.157f.

⁴³ Vgl. Berthel / Becker (Hg.), 2010: S.160f.

Zu den Führungsstilen und Methoden gibt es zahlreiche unterschiedliche Ansätze. Der Führungsstil hängt sowohl von der Typologie des Vorgesetzten als auch von der der Mitarbeiter ab. Die verschiedenen Führungsstile lassen sich in autoritäre und demokratische Führung und deren Abstufungen unterteilen. Jeder Vorgesetzte und jeder Mitarbeiter bevorzugen individuell, je nach Eigenschaften, Einstellung und Erfahrungen, einen bestimmten Führungsstil. Welche Führungsmethode angewandt wird kann sich jedoch je nach Situation ändern. Die folgende Abbildung verdeutlicht die Unterschiede zwischen autoritärer und demokratischer Führung.⁴⁴

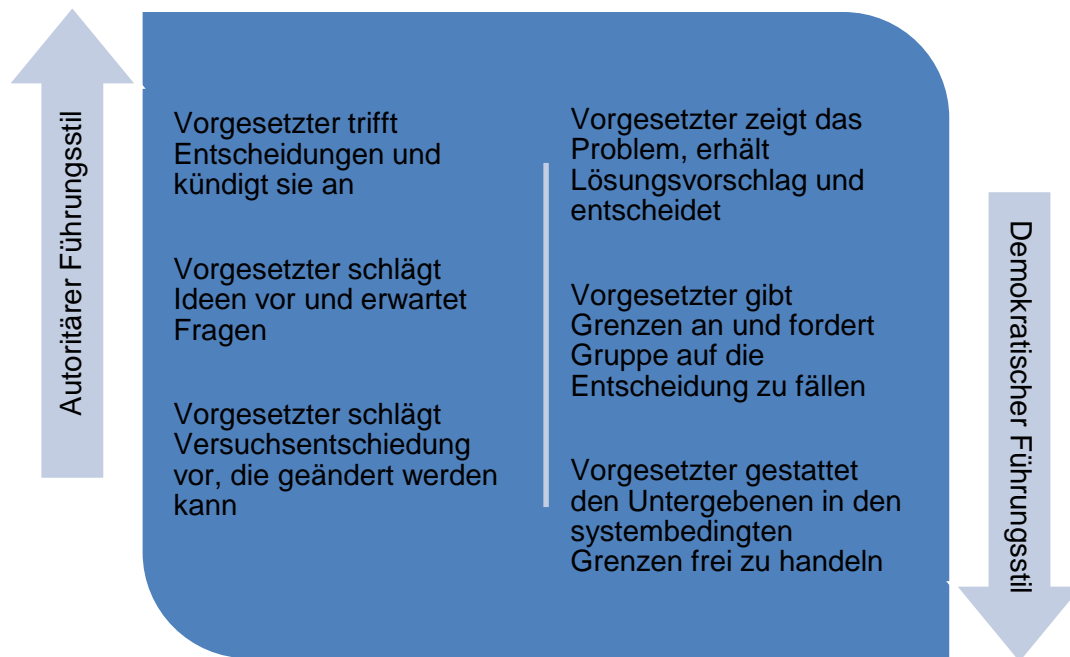


Abbildung 5: Führungsstile⁴⁵

4.5 Personalfreisetzung

Personalfreisetzung umfasst die Maßnahmen zur Reduzierung personeller Überbestände in quantitativer, qualitativer und zeitlicher Hinsicht. Analog zur Personalgewinnung können diese Maßnahmen von interner oder externer Natur sein. Intern Maßnahmen umfassen interne Anpassungen der bestehenden Arbeitsverhältnisse, während externe Maßnahmen aus der Abgabe von Personal an den freien Arbeitsmarkt bestehen. Externe Maßnahmen werden häufig als Lösung nach Ausschöpfung

⁴⁴ Vgl. Dettmer / Hausmann (Hg.), 2012: S.193f.

⁴⁵ Eig. Dar. vgl. Dettmer / Hausmann (Hg.), 2012: S.194.

der internen Mittel genutzt. Personalfreisetzen haben positive und negative Auswirkungen, die das Unternehmen und die Mitarbeiter betreffen. Für den Betrieb entstehen durch die mit der Personalfreisetzung verbundenen sinkenden Personalkosten wirtschaftliche Vorteile. Im Gegensatz dazu können das Betriebsklima und das Unternehmensimage durch Personalfreisetzen leiden. Auf die betroffenen Mitarbeiter wirkt die Personalfreisetzung besonders negativ. Eine Gefährdung der Existenzgrundlage, ein vermindertes Selbstwertgefühl und ein Statusverlust können die Folgen sein. Daher ist das Ziel des Personalmanagements die Personalüberdeckung hinreichend zu reduzieren, bei einer gleichzeitigen Minimierung der negativen Folgen für das Unternehmen und die Mitarbeiter.

Für Personalfreisetzen existieren vielfältige potenzielle Ursachen. Zu diesen Ursachen zählen konjunkturelle Schwankungen, saisonale Schwankungen, technologische Veränderungen, Planungsfehler, strategische Neuorientierung, Stilllegung von Betriebsbereichen, Standortverlagerungen und mangelnde Leistungsfähigkeit des Mitarbeiters. Diese Ursachen können sowohl betriebsinterner Herkunft als auch betriebsexterner Herkunft sein. Häufig wirken bei Personalfreisetzen mehrere Ursachen zusammen und verstärken sich gegenseitig. Zum Beispiel kann eine wirtschaftlich saisonale Schwächephase durch eine konjunkturelle Gesamtschwäche verstärkt werden, woraus die Stilllegung von Betriebsbereichen resultiert und massive Personalfreisetzen notwendig werden ⁴⁶

Wie bereits erwähnt, können Personalfreisetzen mit oder ohne Entlassungen stattfinden. Die Maßnahmen der Personalfreisetzung umfassen damit neben den Entlassungen und dem Personalabbau auch eine temporär vorübergehende Anpassung der Arbeitsverhältnisse. Zu diesen Maßnahmen zählen zum Beispiel der Abbau von Überstunden oder vorübergehende Kurzarbeitszeiten. ⁴⁷ Verdeutlicht wird die Vielfältigkeit des Maßnahmenkataloges in der nachfolgenden Abbildung. Die administrative Unterstützung bei diesen Maßnahmen fällt in den Aufgabenbereich der Personalverwaltung.⁴⁸

⁴⁶ Vgl. Berthel / Becker (Hg.), 2010: S.362ff.

⁴⁷ Vgl. Dettmer / Hausmann (Hg.), 2012: S.262f.

⁴⁸ Vgl. Dettmer / Hausmann (Hg.), 2012: S.249f.

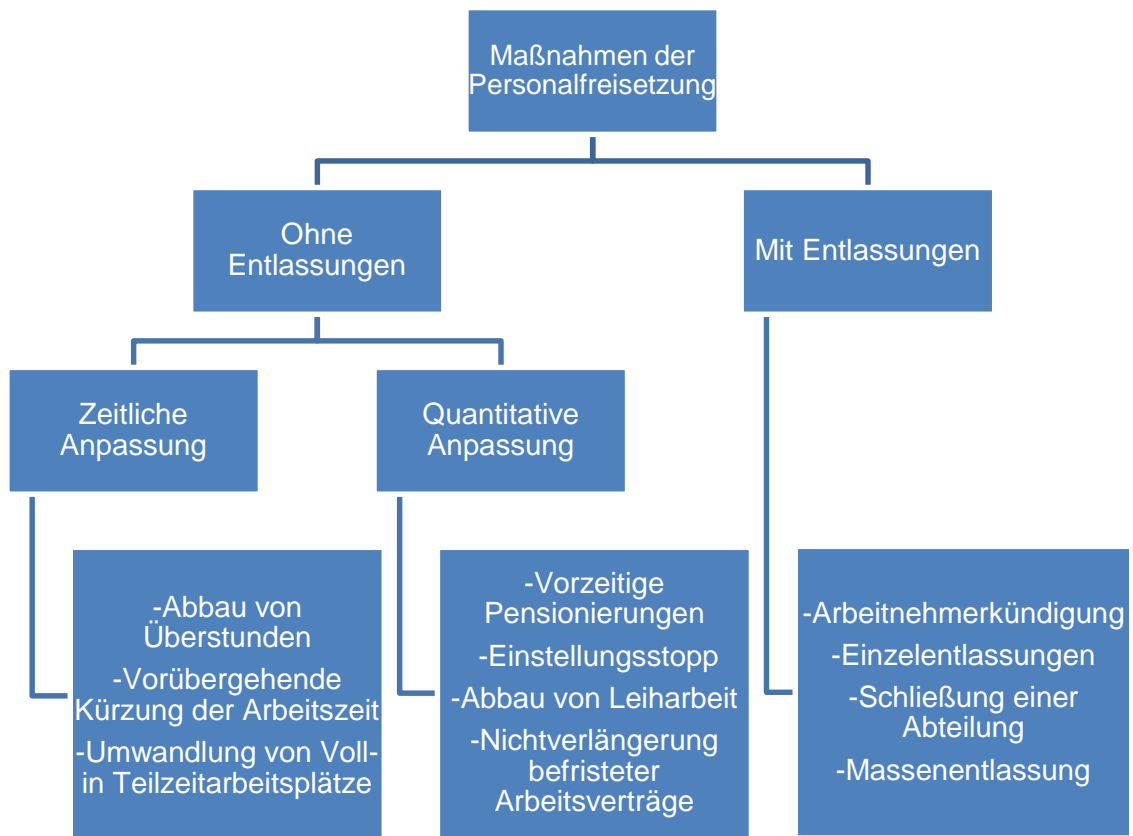


Abbildung 6: Maßnahmen der Personalfreisetzung⁴⁹

4.6 Administrative Personalverwaltung

Die Personalverwaltung umfasst den Teil der administrativen Aufgaben des Personalmanagements. Durch die Personalverwaltung werden die Personaldaten aller Mitarbeiter organisiert. Zu den Hauptaufgaben der Personalverwaltung gehört die Erfassung und Pflege der Personaldaten, die Erstellung der Entgeltabrechnungen, das Erstellen von internen Betriebsstatistiken und die Aufbereitung interner Daten. Durch diese Arbeiten stellt die Personalverwaltung den anderen Abteilungen des Unternehmens Informationen zur Verfügung. Somit dient die Personalverwaltung als Vermittler, in allen auf das Personal bezogenen Angelegenheiten, zwischen den unterschiedlichen Abteilungen im Unternehmen. Daher ist eine Einbindung der Personalverwaltung in die unternehmerische Tätigkeit und die Herstellung von Kommunikationswegen zwischen der Personalverwaltung und den anderen Abteilungen sinnvoll. Durch eine gut strukturierte Personalverwaltung ergeben sich aufgrund der Vereinheitlichung von Arbeitsabläufen

⁴⁹ Eig. Dar. vgl. Dettmer / Hausmann (Hg.), 2012: S.262.

zahlreiche Rationalisierungspotenziale.⁵⁰ In der folgenden Abbildung wird die Rolle der Personalverwaltung als Vermittler zwischen den verschiedenen Parteien in Form einer Drehscheibe dargestellt. Dadurch wird verknüpfende Rolle einer in die betriebliche Tätigkeit eingebundenen Personalverwaltung deutlich.

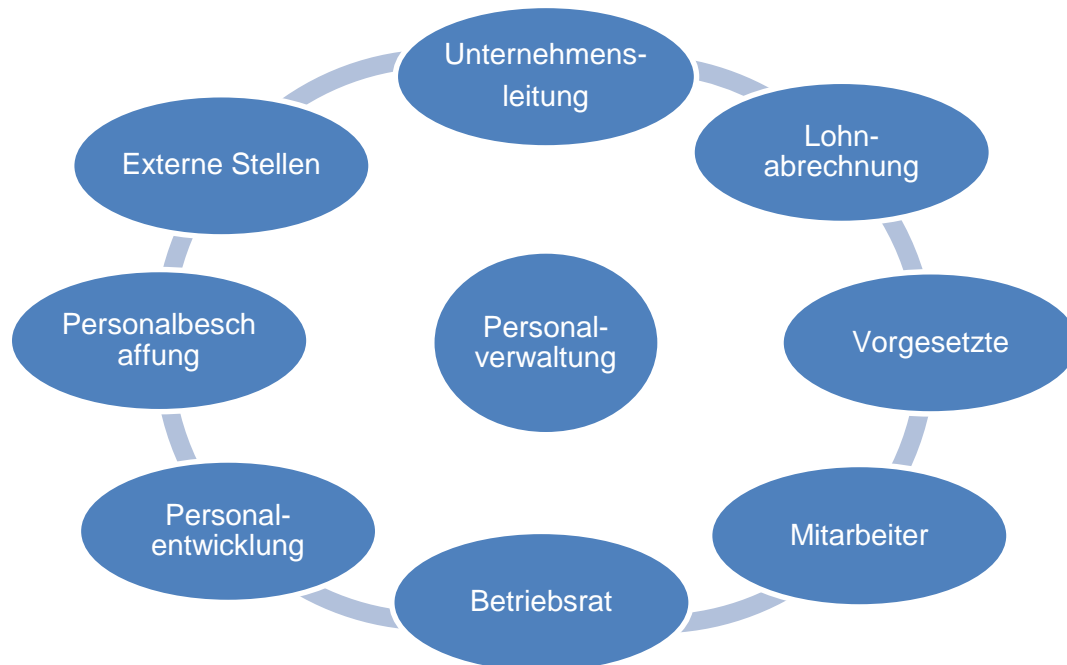


Abbildung 7: Einbindung der Personalverwaltung

Um die Rolle des Vermittlers optimal auszufüllen und die interne Kommunikation bestmöglich zu gestalten müssen die Personaldaten, die als Grundlage für personalpolitische und personalstrategische Entscheidungen dienen, stets vollständig und aktuell sein. Zu diesen Daten gehören die personenbezogenen Daten der Mitarbeiter, diese betreffen direkt die Belegschaft. Dazu zählen zum Beispiel der Personalbestand, Erhebungen über das durchschnittliche Mitarbeiteralter und die Personalfluktuationsrate. Ebenfalls werden in der Personalverwaltung Daten über den Arbeitsplatz erhoben, zum Beispiel den Aufgabenumfang, das Anforderungsprofil und die Zugehörigkeit zu einer organisatorischen Einheit. Zusätzlich werden ebenfalls entgeltbezogene Informationen gesammelt, die das Entgelt der Mitarbeiter, die Sozialkosten und verschiedene Lohngruppen umfassen. Auch wird der Gesamtmarkt in Form von Kennzahlen analysiert. Daraus lassen sich die Marktstellung, die Umsatzentwicklung und der Marktanteil ableiten. Diese Daten werden miteinander in Verbindung gebracht und je nach Frage- oder

⁵⁰ Vgl. Dettmer / Hausmann (Hg.), 2012: S.249ff.

Aufgabenstellung ausgewertet und für die Weitergabe an andere Abteilungen aufbereitet.⁵¹

Die Personalverwaltung nimmt damit keinen direkten Einfluss auf die Mitarbeiter, unterstützt jedoch die restliche Personalarbeit vor allem durch die Bereitstellung von Informationen und administrative Arbeiten. Dadurch wirkt die Personalverwaltung indirekt auf sämtliche das Personal betreffende Entscheidungen ein. Die wichtigste Rolle der Personalverwaltung ist die des Vermittlers zwischen allen mit dem Personal verbundenen Parteien. Durch die Abstimmung der Parteien untereinander und die Versorgung dieser mit Informationen, lassen sich durch Synergieeffekte Vorteile für das Unternehmen schaffen.

⁵¹ Vgl. Dettmer / Hausmann (Hg.), 2012: S.249ff.

5 Chancen des Personalmanagements zur Optimierung des Unternehmensergebnisses

Die Optimierung des Unternehmensergebnisses gehört zu den Zielen eines auf Profit ausgerichteten Wirtschaftsunternehmens. Durch die Untersuchung der personellen Herausforderungen in der Hotellerie und den Einsatzmöglichkeiten von modernem Personalmanagement, lassen sich die Chancen des Einsatzes von Personalmanagement zur Optimierung des Unternehmensergebnisses feststellen. Die Chancen des Personalmanagements werden anhand des dienstleistungsbedingten hohen Personalbedarfs der gehobenen Hotellerie, in der ein verstärkter Fokus auf die Qualität des Dienstleistungsangebot gelegt wird, besonders deutlich.

Durch eben diesen hohen Personalbedarf, ist der Faktor der Personalkosten in der Hotellerie besonders hoch im Vergleich zu anderen Branchen. Das Personalmanagement bietet verschiedene Instrumente mit denen auf die Höhe der Personalkosten Einfluss genommen werden kann. Das Personalmanagement bietet die Chance durch die Kombination verschiedener Instrumente die Personalkosten bei einem gleichzeitig konstanten betrieblichen Ertrag zu senken. Dadurch ergibt sich die Möglichkeit das Betriebsergebnis zu erhöhen.

Ein anderer Weg das Unternehmensergebnis zu optimieren, der sich aus dem Einsatz von Personalmanagement ergibt, ist die Steigerung der Mitarbeiterproduktivität. Wenn die Produktivität stärker steigt als die Kosten hat dies ein positiven Effekt auf den Unternehmenserfolg. Die Produktivität der Mitarbeiter lässt sich zum Beispiel an gestiegenen Verkaufszahlen erkennen. Die Steigerung der Mitarbeiterproduktivität kann sowohl durch Schulungen und die damit verbundene Entwicklung der Angestellten, als auch durch optimale Arbeitsvoraussetzungen geschaffen werden. Durch die Schulung von Mitarbeitern kann nicht nur ihre reine Arbeitsproduktivität gesteigert werden, durch qualifizierte, erfahrene und geschulte Mitarbeiter lässt sich ebenfalls die Kundenbindung verstärken, wodurch ökonomische Vorteile für das Unternehmen entstehen können. Eine erhöhte Kundenzufriedenheit ist die Grundlage einer starken nachhaltigen Kundenbindung. Da die Kundenzufriedenheit wesentlich aus dem Kontakt und der Interaktion mit den Angestellten resultiert, sind die Angestellten zum Großteil für die Kundenbindung und den damit einhergehenden Auswirkungen auf das Betriebsergebnis verantwortlich. Das Personalmanagement bietet Wege durch Einflussnahme auf das Personal die Kundenzufriedenheit und damit folglich auch das Unternehmensergebnis zu optimieren.

In eine ähnliche Richtung, wie die Einflussnahme auf die Kundenzufriedenheit, zielt auch die Verbesserung des Unternehmensimage durch den Einsatz von Personalma-

nagement ab. Ein allgemein positives Unternehmensimage wirkt sich vielfältig auf den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens aus. Das Unternehmensimage spiegelt die Wahrnehmung des Unternehmens durch potenzielle Gäste. Da die Mitarbeiter in der gehobenen Hotellerie als Imageträger und Botschafter des Unternehmens auftreten, entscheidet ihr Verhalten über das Image des Unternehmens. Ein positives Image wirkt nicht nur anziehender auf den Kreis potenzieller Gäste, es erleichtert auch die Anwerbung von neuen Mitarbeitern. Die Chance des Personalmanagements besteht durch das Lenken der Mitarbeiter ein positives Image aufzubauen und dieses für den wirtschaftlichen Erfolg zu nutzen.

Die Chancen durch den Einsatz der Instrumente des Personalmanagements Unternehmensergebnis zu optimieren erstrecken sich somit über das Senken von Personalkosten, der Steigerung der Mitarbeiterproduktivität, der Steigerung der Kundenbindung bis zur Verbesserung des Unternehmensimage. Die verschiedenen Instrumente des Personalmanagements werden zur Erreichung dieser Ziele kombiniert und gemeinsam eingesetzt.

5.1 Senken der Personalkosten

Wenn der Aufwand für Personal, bei gleichbleibenden betrieblichen Erträgen, verringert wird, steigt das Betriebsergebnis. Das Personalmanagement bietet die Chance dies zu erreichen. Das Senken der Kosten, welche die Mitarbeiter betreffen, lässt sich nicht nur durch eine quantitative Verringerung des Personalbestandes durchführen. Neben den reinen Lohn- und Gehaltszahlungen umfassen die Personalkosten weitere Kostenfaktoren, wie zum Beispiel Kosten für die Personalgewinnung, Schulungskosten und Kosten die mit der Personalfreisetzung einhergehen.

Die Einflussnahme des Personalmanagements beginnt bei der Personalgewinnung bei der, durch den Einsatz von modernem Personalmanagement, die Chancen der Minderung der dort entstehenden Kosten gegeben sind. Zusätzlich bietet der Einsatz von Personalmanagement die Möglichkeit die Schulungs- und Entwicklungskosten zu optimieren. Dies kann durch den gezielten und dadurch effektiven und effizienten Einsatz von Schulungsmaßnahmen geschehen, jedoch ebenfalls durch die Bindung erfahrener Fachkräfte an das Unternehmen, wodurch die andauernden Entwicklungskosten von Nachfolgern begrenzt werden kann. Ebenfalls können unnötige Personalkosten durch die optimale Auslastung des Personals vermieden werden. Einerseits müssen die Mitarbeiter ihre Arbeitszeit effizient nutzen und ausfüllen, andererseits dürfen die Mitarbeiter auch nicht dauerhaft überlastet werden. Da eine Überlastung der Mitarbeiter einerseits direkte Kosten, wie zum Beispiel ein Überstundenzuschlag, andererseits jedoch auch indirekte Kosten, wie zum Beispiel die, die durch eine erhöhte Mitarbeiter-

fluktuation ausgelöst werden, zur Folge haben. Sind die Mitarbeiter unterbeschäftigt kann dies neben den vermeidbaren Gehaltskosten, ebenfalls indirekte negative Folgen auslösen. Durch eine ständige Unterforderung sinkt die Motivation der Mitarbeiter, wodurch Qualitätsverlust und Fluktuation ausgelöst werden können. Beide Fälle wirken sich negativ auf das Unternehmensergebnis aus und sind daher zu vermeiden.

5.1.1 Kosten der Personalgewinnung

Aufgrund der äußeren Einflussfaktoren auf die Personalgewinnung in der Hotellerie wird diese zunehmend erschwert. Zu diesen Einflüssen zählen zum Beispiel die Abnahme potenzieller Arbeitskräfte in Industrienationen aufgrund des demographischen Wandels und der verschärfte internationale Wettbewerb durch die zunehmende Globalisierung. Verstärkt wird dies durch die branchenspezifischen Faktoren, wie die vergleichsweise niedrige Entlohnung bei hoher Arbeitsbelastung und unregelmäßigen Arbeitszeiten. Diese Faktoren erhöhen die Kosten und Mühen der Gewinnung von qualifiziertem Personal. Das Personalmanagement bietet die Chance die Personalgewinnung zu optimieren und dadurch die Kosten zu minimieren.

Bereits vor der tatsächlichen Anwerbung von Mitarbeitern können unnötige Ausgaben, durch die Durchführung der Personalbedarfsplanung, vermieden werden. Mit Hilfe der Personalbedarfsplanung lässt sich der qualitative und quantitative Personalbedarf am genauesten ermitteln. Dadurch wird die Überbesetzung oder Fehlbesetzung von Stellen vermieden. Dies spart die Kosten für die Anwerbung von wirtschaftlich nicht sinnvollem Personal. Ebenfalls lässt die Personalbedarfsplanung erkennen, ob die Einstellung neuer Mitarbeiter notwendig ist oder ob eine interne Umverteilung des Personals möglich ist. Da sich die Personalplanung auch mit den qualitativen Anforderungen einer zu besetzenden Stelle befasst, kann gezielt nach dem benötigten Anforderungsprofil auf dem Arbeitsmarkt gesucht werden.

Ebenfalls lassen sich die Kosten der Personalbeschaffung durch gezielte Personalbeschaffungsmaßnahmen minimieren. Die Analyse und das Nutzen des internen Arbeitsmarktes kann eine externe Personalgewinnung unnötig werden lassen. Die Kosten für die Suche und Anwerbung einer Arbeitskraft, fallen bei einer internen Besetzung der Stelle größtenteils weg. Zusätzlich bedürfen qualifizierte Angestellte, die aus dem Unternehmen kommen, einem geringeren Schulungsbedarf als externe Arbeitskräfte. Falls der interne Arbeitsmarkt erschöpft ist oder der externe Markt zu bevorzugen ist, bietet das Personalmanagement Instrumente zur gezielten Suche nach geeigneten potenziellen Mitarbeitern. Geeignete Mittel dafür sind zum Beispiel die Inanspruchnahme von Arbeitsämtern, Personalberatern oder Head Hunter. 7

Das Personalmanagement bietet die Chance den gesamten Prozess der Personalgewinnung effizient zu gestalten und dadurch die mit diesem Prozess verbundenen Kosten zu minimieren. Durch eine umfassende Personalbedarfsplanung und den Einsatz von internen und externen Personalbeschaffungsmaßnahmen, bietet sich die Chance den Personalbedarf langfristig zu decken und sich durch qualifiziertes Personal, verbunden mit niedrigen Beschaffungskosten, von der Konkurrenz zu differenzieren und wirtschaftlichen Ertrag zu generieren.

5.1.2 Schulungs- und Entwicklungskosten

In der gehobenen Hotellerie entscheiden maßgeblich die Mitarbeiter über die Qualität des Dienstleistungsangebots und damit über den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens. Daher ist die Qualifikation der Mitarbeiter entscheidend in der Hotellerie. Um eine hohe Qualität der Mitarbeiter zu gewährleisten fallen Kosten für die Schulung und Ausbildung dieser an. Da es in der gehobenen Hotellerie keine Alternative zu qualifizierten Fachkräften gibt, sind Mitarbeiterschulungen unerlässlich. Das Personalmanagement bietet die Möglichkeit diese Schulungen effektiv durchzuführen und dadurch Kosten zu vermeiden.

Sind die Entwicklungsziele festgelegt, kann der jeweilige Entwicklungsbedarf festgestellt werden und die Schulungsmaßnahmen können individuell auf den Mitarbeiter zugeschnitten werden. Ebenfalls können die Schulungsmethoden auf die individuellen Voraussetzungen des Mitarbeiters angepasst werden. Dadurch wird die Entwicklung der Schlüsselqualifikation optimiert und Kosten von unwirksamen Entwicklungsmethoden vermieden. Die Schlüsselqualifikation setzt sich aus der fachlichen, sozialen und methodischen Kompetenz der Mitarbeiter zusammen. Um Informationen über den aktuellen Stand und den Entwicklungsbedarf der Mitarbeiter zu erhalten dienen die Personalführung und die Personalverwaltung. Durch die Personalverwaltung lassen sich die personenbezogenen Daten der Mitarbeiter auswerten und Qualifikationslücken erkennen. Diese können dann gezielt geschlossen werden. Durch eine aufmerksame Personalführung lässt sich die methodische Kompetenz eines Mitarbeiters erkennen und Maßnahmen die zur Optimierung beitragen können entwickeln.

Da modernes Personalmanagement zahlreiche Methoden der Personalentwicklung beinhaltet, dazu zählen sowohl interne als auch externe Maßnahmen, kann die Mitarbeiterschulung individuell ausgerichtet werden. Dadurch lässt sich bei geringeren Kosten ein größerer Erfolg erzielen, da unnötige Schulungsmaßnahmen durch die Feststellung des tatsächlichen Entwicklungspotenzials der Angestellten vermieden werden. Dennoch müssen dem Nutzen der Personalentwicklung die Kosten gegenübergestellt werden, um ein Maß an Ausgaben für die Mitarbeiterentwicklung zu finden, das tatsächlich das Betriebsergebnis verbessert.

Die Entwicklungskosten können ebenfalls eingegrenzt werden, wenn qualifizierte und ausgebildete Mitarbeiter an das Unternehmen gebunden werden und nicht durch neue Mitarbeiter mit Schulungsbedarf ersetzt werden müssen. Das Personalmanagement kann durch die Gewinnung motivierter Mitarbeiter, der individuellen Personalentwicklung und einer kompetenten Personalführung die Fluktuation vermindern und qualifizierte Angestellte binden. Dadurch werden die Personalkosten für Entwicklungs- und Schulungsmaßnahmen ebenfalls verringert.

5.1.3 Personalauslastung

Der wirtschaftliche Ertrag kann unter anderem auch durch die optimale Auslastung der Mitarbeiter maximiert werden. Indem die Mitarbeiter ihre Arbeitszeit optimal nutzen, wird die Effizienz des Betriebs gesteigert. Das Personalmanagement wirkt durch die Personalführung auf das Verhalten der Mitarbeiter am Arbeitsplatz ein. Ebenso kann die Personalführung die Rahmenbedingungen für optimale Arbeitsverhältnisse schaffen, damit die Arbeitszeit effizient genutzt werden kann. Die Instrumente der Personalführung und Personalentwicklung bieten die Chance das Maximum an Ertrag durch das Personal zu generieren ohne die Mitarbeiter dabei zu überlasten.

Aus einer andauernden Überlastung der Mitarbeiter können negative Folgen für das Unternehmen resultieren. Diese wirken sich sowohl direkt als auch indirekt auf das Betriebsergebnis aus. Eine direkte Folge einer Überlastung der Mitarbeiter können zusätzliche Kosten wie zum Beispiel ein Überstundenzuschlag oder ein Nachtarbeitszuschlag sein. Indirekte Folgen spiegeln sich in einer höheren Mitarbeiterfluktuation, sinkender Arbeitsqualität und höheren Fehlzeiten wieder. Durch Personalentwicklungsmaßnahmen lässt sich eine fachliche Überforderung verhindern. Durch geschickte Personalführung lässt sich die Mitarbeitermotivation und die Qualität der Arbeit temporär erhalten. Dauerhaft wird für den betrieblichen Erfolg jedoch eine ausreichende personelle Ausstattung benötigt. Diese kann durch die Durchführung einer Personalbedarfsplanung und Personalbeschaffungsmaßnahmen erreicht werden. Anhand dieser Instrumente des Personalmanagements lässt sich eine Überlastung der Mitarbeiter, die mit zusätzlichen Personalkosten verbunden ist, vermeiden.

Andererseits dürfen die Mitarbeiter auch nicht unterlastet sein, da dies ebenfalls negative Folgen für den wirtschaftlichen Ertrag des Unternehmens zur Folge hat. Eine länger andauernde Unterbeschäftigung und Unterforderung der Angestellten wirkt sich demotivierend auf die Belegschaft aus. Durch die qualitative und quantitative Bedarfsplanung lassen sich eine fachliche Unterforderung und eine temporäre quantitative Unterbeschäftigung vermeiden. Der Einsatz der richtigen Anzahl an qualifiziertem Personal bildet die Grundlage für eine optimale Mitarbeiterauslastung und der damit einhergehenden Minimierung von vermeidbaren Kosten.

5.2 Steigerung der Mitarbeiterproduktivität

Ziel der Steigerung der Mitarbeiterproduktivität ist die Erhöhung des wirtschaftlichen Ertrags bei gleichbleibenden oder nur gering steigenden Kosten. In jedem Fall muss die Ertragssteigerung größer sein, als die Steigerung des damit verbundenen Aufwands. Durch den Einsatz von modernem Personalmanagement bietet sich die Chance dies in der Hotellerie zu erreichen. Die Mitarbeiterproduktivität lässt sich in der gehobenen Hotellerie schwer messen, da viele der durch die Mitarbeiter erbrachten Leistungen auf die Qualität der angebotenen Dienstleistung ausgerichtet sind und daher nicht direkt quantitativ messbar. Jedoch existieren Kennzahlen, an denen sich die Produktivität der Mitarbeiter ablesen lässt. Eine dieser Kennzahlen ist die Anzahl von Vertragsabschlüssen und deren Volumen, die von den Mitarbeitern der Verkaufsabteilungen erzielt werden. Die Produktivität der Mitarbeiter in diesem Bereich lässt sich zum Beispiel durch gezielte Verkaufstrainings verbessern. Ebenso können weitere Schulungsmaßnahmen über das Dienstleistungsangebot des Betriebs bei Verkaufsgesprächen von Nutzen sein. Der Einsatz von Personalentwicklungsmaßnahmen kann in diesem Bereich die Produktivität der Belegschaft erhöhen.

Auch die Personalführung hat erheblichen Anteil an der Produktivität der Mitarbeiter. Durch das Entwickeln von optimalen Arbeitsstrukturen können reibungslose Arbeitsabläufe entwickelt werden, die die Geschwindigkeit und die Qualität der Arbeit erhöhen und damit die Produktivität steigern können. Dies kann ebenfalls durch die Personalverwaltung in Form einer Vereinheitlichung von Arbeitsschritten, Organisationsstrukturen und administrativen Vorgaben unterstützt werden. Des Weiteren bietet die Personalführung direkte Einflussnahme auf die Arbeitsmethoden der Angestellten. So können Fehler verhindert werden und die besten Arbeitsweisen an die Angestellten kommuniziert werden. Zusätzlich gibt die Personalführung zu erreichende Ziele vor, wodurch die Arbeitsleistung der Mitarbeiter gelenkt werden kann und am effektivsten genutzt. Die Produktivität der Mitarbeiter kann auch durch Anreizsysteme erhöht werden. Denn durch die Steigerung der Mitarbeitermotivation kann unter den richtigen Vorgaben auch eine Steigerung der Produktivität stattfinden.

Das Personalmanagement bietet die Chance unter Anwendung von Personalführung, Personalentwicklung und Personalverwaltung die Mitarbeiterproduktivität zu erhöhen. Begleitet wird dieser Prozess von dem Versuch qualifizierte Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden. Für den Fall das Fachkräfte langfristig in dem Unternehmen verbleiben, werden Einarbeitungszeiten für neue Mitarbeiter weniger. Des Weiteren nimmt die benötigte Zeit für Arbeitsschritte mit steigender Erfahrung der Mitarbeiter ab, wodurch mehr Arbeit in kürzerer Zeit geleistet werden kann. Durch diese Zeitersparnisse steigt die Gesamtproduktivität der Mitarbeiter.

5.3 Stärkung der Kundenbindung

Die Grundlage der Kundenbindung in der gehobenen Hotellerie ist die Kundenzufriedenheit. Ist der Kunde zufrieden mit der erbrachten Leistung wird eine Bindung zwischen dem Gast und dem Hotel aufgebaut. Durch den ausgeprägten Dienstleistungscharakter der gehobenen Hotellerie entsteht die Kundenzufriedenheit oder Unzufriedenheit vor allem bei der Interaktion mit den Angestellten. Daher ist es maßgeblich für die Kundenbindung, dass der Kontakt zwischen Gast und Mitarbeiter mindestens die Erwartungen des Gastes erfüllt, im besten Fall übertrifft.

Damit diese Interaktion zwischen Gast und Angestellten wie gewünscht funktioniert, ist der Einsatz von geschulten Fachkräften notwendig. Diese müssen sowohl fachlich als auch sozial kompetent sein und das Dienstleistungsangebot des Hotels ansprechend repräsentieren. Dabei kann der Einsatz von modernem Personalmanagement Unterstützung bieten. Durch die sowohl fachliche als auch soziale Schulung der Mitarbeiter werden durch den Einsatz von Personalentwicklungsmaßnahmen kompetente Fachkräfte ausgebildet. Die Qualität dieser Mitarbeiter kann eine Differenzierung zur Konkurrenz bedeuten und Gäste langfristig an das Unternehmen binden

Zusätzlich beeinflusst auch die Personalführung das Verhalten der Mitarbeiter gegenüber den Gästen. Die Angestellten in Führungspositionen können durch ihre Vorbildfunktion den richtigen Umgang mit Gästen vorleben. Des Weiteren können sie Verhaltensregeln und Standards entwerfen und aufstellen, die eine hohe Qualität der Gästebetreuung sicherstellen. Durch geeignete Personalführung kann das Verhalten der Angestellten gegenüber den Gästen wesentlich positiv beeinflusst werden und die Kundenzufriedenheit somit erhöht.

Durch eine starke Bindung des Personals an das Unternehmen kann ebenfalls die Bindung der Gäste an das Unternehmen verstärkt werden. Langfristige Mitarbeiter sind erfahren im Umgang mit den Gästen und kennen das Dienstleistungsangebot des Unternehmens genau. Daher können erfahrene Mitarbeiter das Hotel gegenüber dem Gast besser repräsentieren als Neubesetzungen, die einer Schulung bedürfen. Zusätzlich wirkt eine hohe Fluktuation negativ auf Stammgäste, da die Angestellten als Gesicht des Unternehmens einen vertrauten Faktor darstellen. Wechseln häufig die Mitarbeiter geht Vertrauen zwischen den Gästen und dem Unternehmen verloren.

Eine hohe Kundenbindung ergibt einen Wettbewerbsvorteil gegenüber der Konkurrenz. Durch wiederkehrende Kunden entsteht Planungssicherheit und eine konstantere Auslastung. Ebenso ist es kostengünstiger einen Kunden zu halten als einen Neukunden, mit Hilfe von Marketingmaßnahmen, zu akquirieren. Durch die Bereitstellung von qualifiziertem gut geführtem Personal, das langfristig ans Unternehmen gebunden ist, bietet

modernes Personalmanagement die Chance die Kundenbindung zu stärken. Eine starke Kundenbindung wirkt sich letztlich positiv auf das Betriebsergebnis aus.

5.4 Verbesserung des Unternehmensimage

Ähnlich wie die Stärkung der Kundenbindung wirkt sich die Verbesserung des Unternehmensimage eher indirekt auf die Optimierung des Betriebsergebnisses aus. Ein bekanntes positives Unternehmensimage nimmt vorteilhaften Einfluss auf die Anzahl der Gäste. Das Image eines Unternehmens gibt potenziellen Gästen einen ersten Eindruck des Unternehmens. Ein positiver erster Eindruck kann die Buchungsentscheidung positiv beeinflussen. Ein gutes Image wirkt sich jedoch nicht nur auf die Gäste aus, sondern erleichtert auch die Anwerbung neuer Mitarbeiter.

Da die Angestellten in der Hotellerie eine Funktion als Imageträger und Markenbotschafter innehaben, besteht die Chance das Image eines Betriebs in der Hotellerie durch Instrumente des Personalmanagements zu verbessern. Das Image des Unternehmens wird wie die Kundenzufriedenheit durch das Verhalten der Angestellten gegenüber den Gästen beeinflusst. Dieses Verhalten kann durch die Personalentwicklung und Führung gesteuert werden. Zusätzlich wird das Unternehmensimage jedoch auch durch weitere Faktoren, wie zum Beispiel das Verhalten des Unternehmens gegenüber seinen Angestellten, bestimmt. Dieses Verhalten des Unternehmens kann durch modernes Personalmanagement gesteuert werden.

Durch die Schaffung angenehmer Arbeitsbedingungen und eines guten Betriebsklimas kann das Unternehmen als fairer Arbeitgeber wahrgenommen werden. Durch transparente Personalführung und einer ausgeprägten Kommunikationskultur können Probleme der Mitarbeiter frühzeitig erkannt und beseitigt werden. Die Kommunikation innerhalb des Betriebs fällt vor allem in den Aufgabenbereich der Personalverwaltung und Personalführung. Werden diese Instrumente richtig eingesetzt und mit einer fairen Entlohnung und Karrieremöglichkeiten verbunden, wirkt das positiv auf die Attraktivität des Unternehmens, die Zufriedenheit der Mitarbeiter und damit auch auf das Unternehmensimage. Das Personalmanagement bietet die Möglichkeit auf das Verhalten gegenüber den Gästen und auf das Verhalten gegenüber den Mitarbeitern einzuwirken. Dadurch lassen sich einerseits Kosten beim Anwerben neuer Mitarbeiter sparen, da der Arbeitsplatz als erstrebenswert gilt, zum anderen verlassen weniger Angestellte das Unternehmen, wodurch weniger Neubesetzungen erforderlich werden. Zusätzlich hat ein positives Unternehmensimage eine anziehende Wirkung auf potenzielle Gäste. Dadurch kann sowohl ein höherer Umsatz generiert werden, als auch Personalkosten eingespart werden. Beides wirkt sich vorteilhaft auf das Betriebsergebnis aus.

6 Grenzen des Personalmanagements

Durch die Beschaffenheit bestimmter Herausforderungen in der Hotellerie, sowie äußerer Einflüsse, ist die Wirkung von modernem Personalmanagement zur Optimierung des Betriebsergebnisses in verschiedener Hinsicht begrenzt. Da der Einsatz von Personalmanagement in wirtschaftenden Unternehmen untersucht wird, ist ein sinnvoller Einsatz des modernen Personalmanagements durch ökonomischen Nutzen und Realisierbarkeit definiert.

Übersteigen die Kosten, die der Einsatz von Instrumenten des Personalmanagements verursacht, den Nutzen den sie erbringen, ist der Einsatz aus wirtschaftlicher Sicht nicht sinnvoll. Um das Betriebsergebnis zu optimieren, muss der Ertrag den Aufwand übersteigen. Daher entsteht eine Begrenzung des Personalmanagements durch die Überprüfung des Kosten-Nutzen-Faktors. Dieser spiegelt das Verhältnis zwischen Aufwand und Ertrag wieder. Diese Überprüfung kann auf die einzelnen Instrumente des Personalmanagements separat angewendet werden.

Eine weitere Grenze des Personalmanagements bieten die externen Einflussfaktoren die nicht direkt verändert werden können. Dazu zählen Gegebenheiten die ein bestimmtes Wirken des Personalmanagements in einem Unternehmen beschränken oder verhindern. Zu diesen Einflüssen zählen die für den Arbeitsmarkt negativen Konsequenzen des demographischen Wandels, die kulturellen und sozialen Bedürfnisse der Mitarbeiter und wirtschaftliche Faktoren. Diese äußeren Einflüsse bilden Grenzen in denen das Wirken des Personalmanagements eingeschränkt ist.

Zusätzlich zu den äußeren Faktoren wirken auch branchenspezifische Gegebenheiten als Grenzen für sinnvolles Personalmanagement. Diese Faktoren sind durch die Hotellerie an sich vorgegeben und die Unternehmen müssen sich nach ihnen richten um im Wettbewerb eine Chance zu haben. Zu diesen Begrenzungen für die Wirksamkeit von Instrumenten des Personalmanagements zählen zum Beispiel die hohe Arbeitsbelastung der Mitarbeiter und die im Vergleich zu anderen Branchen niedrigere Entlohnung. Durch das Erkennen und dem Bewusstwerden der Grenzen des Personalmanagements, lassen sich wirtschaftlich nachteilige Aktionen und Ausgaben vermeiden. Dadurch kann der Fokus auf den tatsächlich sinnvollen Einsatz der Instrumente des Personalmanagements schärfen.

6.1 Kosten–Nutzen-Analyse

Die Kosten-Nutzen-Analyse stellt die Kosten der Instrumente des Personalmanagements ihrem Nutzen und ihrem wirtschaftlichen Ertrag gegenüber. Diese Analyse ist auf alle Tätigkeitsfelder des Personalmanagements anwendbar. Nur eine separate Analyse der einzelnen Instrumente ermöglicht eine exakte Feststellung, welche sinnvoll eingesetzt werden und welche keinen wirtschaftlichen Nutzen bringen. Die Kosten umfassen die Personalkosten die notwendig sind, um modernes Personalmanagement umzusetzen. Zusätzlich können für die Nutzung bestimmter Instrumente zusätzliche Kosten entstehen, zum Beispiel durch das Honorar für Dozenten bei einer Mitarbeiter-schulung.

Da die Gewinnung von qualifiziertem Personal essentiell für den wirtschaftlichen Erfolg eines in der gehobenen Hotellerie tätig Unternehmens ist und sich der wahre Wert eines Mitarbeiters für das Unternehmen sich erst nach längerer Zeit herausstellt, ist die Überprüfung der Kosten im Vergleich zum Nutzen bei der Personalgewinnung besonders schwierig. Jedoch lassen sich die Methoden der Personalgewinnung einer solchen Analyse durch Einbezug von Vergangenheitswerten unterziehen. Zum Beispiel lässt sich so herausfinden, ob in bestimmten Situationen das Engagieren einer Personalberatung einen höheren Erfolg aufweist, als die Schaltung von Anzeigen. Die Methode mit dem Besten Kosten-Nutzen-Faktor kann dann in vergleichbaren Situationen angewandt werden.

Der Erfolg von Personalentwicklungsmaßnahmen lässt sich eindeutiger überprüfen. Die Kosten der Maßnahmen können quantitativen Kennziffern, wie der Veränderung der Verkaufszahlen gegenüber gestellt werden. Des Weiteren lassen sich qualitative Befragungen der Gäste durchführen, wodurch eine stattfindende Entwicklung erkannt werden kann oder eben nicht. Die Kosten für die Personalentwicklung können intern, zum Beispiel durch die Freistellung von Mitarbeitern für Schulungsmaßnahmen oder dem zur Verfügung stellen von Mentoren, begründet sein. Zusätzlich gibt es noch externe Kostenfaktoren wie zum Beispiel Kursgebühren oder Kosten von Lehrbüchern. Wird durch die Fortbildung der Mitarbeiter ein geringerer wirtschaftlicher Nutzen erreicht, als die Höhe der Kosten dieser Maßnahmen betragen, begrenzt dies den Einsatz der Personalentwicklung.

Ähnlich verhält es sich mit Personalbindungsmethoden. Wenn die Kosten einer Personalbindung höher sind, als die Kosten die durch das Ersetzen des Mitarbeiters durch einen gleichqualifizierten Angestellten anfallen, erlischt der wirtschaftliche Nutzen dieser Methoden. Die Kosten-Nutzen-Analyse beantwortet die Frage nach dem ökonomischen Sinn von Personalmanagementmaßnahmen von Fall zu Fall. Übersteigen die Kosten den Nutzen stößt das Personalmanagement an seine Grenzen.

6.2 Äußere Einflussfaktoren

Das Personalmanagement wird auch durch äußere Rahmenbedingungen begrenzt. Bestimmte wirtschaftliche oder kulturelle Vorgaben können durch einzelne Unternehmen nicht verändert werden. Das Personalmanagement muss sich an diese Einflüsse anpassen und innerhalb der gegebenen Möglichkeiten agieren. Zu diesen Einflüssen zählen wirtschaftliche Faktoren, wie zum Beispiel die konjunkturelle Entwicklung, die demographische Entwicklung und die kulturellen und sozialen Veränderungen.

Durch die Entwicklung der Wirtschaft können Vor- und Nachteile für die Arbeit des Personalmanagements entstehen. Bei einer positiven konjunkturellen Entwicklung steht den Personalabteilungen, aufgrund gut laufender Geschäfte, möglicherweise mehr Geld zur Verfügung. Jedoch wird die Personalgewinnung erschwert, da die Arbeitslosigkeit sinkt, weniger Fachkräfte zur Verfügung stehen und deren Ansprüche an den Arbeitgeber steigen. An diesem Beispiel lässt sich erkennen, dass der Erfolg des Personalmanagements durch den äußeren Einfluss der Wirtschaft begrenzt wird. In vielen Industrienationen wird ein Fachkräftemangel noch durch den demographischen Wandel verstärkt. Selbst durch eine umfassende Personalbedarfsplanung und dem Einsatz von Personalbeschaffungsmethoden gilt die personelle Ausstattung mit Fachkräften zukünftig als unsicher. Es ist zu erkennen, dass die Instrumente des Personalmanagements nur bis zu einem gewissen Grad Einfluss auf den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens nehmen können.

Die Globalisierung und die damit einhergehende Verschärfung des internationalen Wettbewerbs wirken sich ebenfalls auf den Erfolg des Personalmanagements aus. Durch mehr Wettbewerb steigen die Ansprüche der Mitarbeiter an einen Arbeitsplatz, somit steht das Personalmanagement unter Druck die Attraktivität des Arbeitsplatzes gegenüber der Konkurrenz zu bewahren. Dadurch ist die Arbeit des Personalmanagements teilweise durch externe Faktoren vorgegeben. Zusätzlich wird die Wirkung durch die Tätigkeiten und Innovationen der Konkurrenz beschränkt.

Der gleiche Effekt der Beschränkung des potenziellen Erfolgs der Methoden des modernen Personalmanagements findet auch durch soziale und kulturelle Veränderungen statt. Neben der monetären Vergütung erwarten Mitarbeiter eine zunehmende Verknüpfbarkeit von Beruf und Privatleben. Diese Verbindung zu ermöglichen, ist in der Hotellerie deutlich schwerer als in anderen Branchen. Zum Beispiel sind flexible Arbeitszeiten und Gleitzeit in den meisten Abteilungen der Hotellerie nicht möglich, da der Personalbedarf zu bestimmten Zeiten variiert, weshalb festgelegte Dienstpläne notwendig sind. Dieses umdenken der Menschen lässt die Hotellerie als Arbeitgeber im Vergleich zu anderen Branchen unattraktiver erscheinen. Dadurch wird das Wirken von Instrumenten des Personalmanagements durch externe Entwicklungen begrenzt.

6.3 Branchenspezifische Begrenzungen

Neben den äußeren Rahmenbedingungen geben auch branchenspezifische Faktoren Grenzen für den Erfolg des modernen Personalmanagements vor. Diese Begrenzungen liegen in den besonderen Gegebenheiten der Hotellerie. Ein einzelnes Unternehmen kann die Arbeitsbedingungen, die in der Hotellerie vorherrschen, nicht gravierend verändern ohne einen Wettbewerbsnachteil in Kauf zu nehmen. Dazu zählt zum Beispiel eine Bezahlung die deutlich über dem Branchendurchschnitt liegt, dadurch wird der Arbeitsplatz zwar attraktiver, andererseits sind die höheren Personalkosten im Vergleich zum Wettbewerb ein deutlicher Nachteil. Zu diesen branchenspezifischen Besonderheiten zählen neben der vergleichsweise niedrigen Entlohnung auch eine hohe Arbeitsbelastung und variierende Arbeitszeiten. Dadurch hat die Arbeitsplatzattraktivität der Hotellerie einen nicht vermeidbaren Nachteil gegenüber zahlreichen anderen Branchen. Diese Nachteile lassen sich durch den Einsatz von modernem Personalmanagement abfedern, jedoch nicht beseitigen.

Eine weitere branchenspezifische Besonderheit, besteht in der Standort Gebundenheit der Hotellerie. Sollte die Destination eines Hotels unattraktiver werden oder einen Imageverlust erleiden, hat dies direkte Konsequenzen auf den Erfolg des dortigen Hotelbetriebs. Der Erfolg des Personalmanagement wird daher auch durch die Attraktivität der Destination begrenzt. Findet zum Beispiel eine Abwanderung von qualifiziertem Personal aus der Region statt, werden die Möglichkeiten der Personalgewinnung stark begrenzt.

Da die Attraktivität eines Unternehmens in der Hotellerie sowohl von dem Standort an den es gebunden ist, als auch von den in der Hotellerie üblichen Arbeitsbedingungen abhängt, werden die Möglichkeiten des Personalmanagements positiven Einfluss auf das Betriebsergebnis zu nehmen begrenzt. Dieser Nachteil gilt branchenspezifisch für die gehobene Hotellerie. Diese Einflussnahme auf die Arbeit des Personalmanagements wirkt, aufgrund des ebenfalls branchenspezifischen hohen Personalbedarfs besonders stark. Da diese Gegebenheiten durch das Unternehmen nicht verändert werden können, müssen die Instrumente des Personalmanagements innerhalb dieser Grenzen optimal eingesetzt werden, um einen positiven Einfluss auf das Betriebsergebnis zu erreichen.

7 Handlungsempfehlung

Durch die Analyse der personellen Herausforderungen der Hotellerie und der Instrumente des modernen Personalmanagements, ließen sich die Chancen und Grenzen des Personalmanagements zur Optimierung des Betriebsergebnisses feststellen. Anhand dieser sich bietenden Chancen und bestehenden Grenzen kann eine Handlungsempfehlung für die Zukunft erstellt werden. Dieser Handlungsempfehlung liegen die herausgearbeiteten Fakten zugrunde. Durch die Analyse der gegenwärtigen und zukünftigen Herausforderungen lässt sich ein das Personal betreffender Handlungsbedarf erkennen. Durch den zunehmenden Wettbewerb, dem steigenden Fachkräftemangel und dem Grundbedürfnis der Hotellerie nach einer quantitativ und qualitativ ausreichenden personeller Ausstattung, werden neue Wege benötigt, diesen Herausforderungen entgegenzutreten. Zusätzlich wird der Handlungsbedarf durch kulturelle und wirtschaftliche Einflüsse verstärkt.

Das moderne Personalmanagement umfasst die gesamte Tätigkeit rund um den Faktor Mensch im Unternehmen. Die Instrumente des Personalmanagements können von der Personalgewinnung bis zur Personalfreisetzung eingesetzt werden. Durch eben diese vielfältige Einsetzbarkeit, die auf verschiedene Situationen angepasst werden kann, ist das moderne Personalmanagement eine Chance, die zukünftigen Herausforderungen der Branchen zu bewältigen. Für Unternehmen der Hotellerie ist das Befassen und Anwenden von modernem Personalmanagement zu empfehlen. Die Risiken negative Auswirkungen, wie zum Beispiel unnötige zusätzliche Kosten, durch den Einsatz dieser Instrumente zu verursachen, sind sehr gering im Vergleich zu den sich bietenden Chancen.

Vor allem bei größeren Unternehmen, Hotelketten und Allianzen würde das moderne Personalmanagement besonders wirkungsvoll sein. Dies liegt zum einen an der möglichen Nutzung eines großen internen Arbeitsmarkts und zum anderen durch die Notwendigkeit der exakten Planung des Personaleinsatzes einer großen Belegschaft. Da auch die Konkurrenz bei der Personalsuche den externen und branchenspezifischen Einflüssen ausgesetzt ist, bietet das Personalmanagement eine Möglichkeit sich innerhalb der Branchen von der Konkurrenz zu differenzieren.

Die Verbesserung des Unternehmensimage ist vor allem für große Konzerne wichtig. Ebenso machen Methoden, die die Personalkosten in einem international tätigen Konzern senken, einen größeren wirtschaftlichen Unterschied als bei einem kleinen Einzelhotel. Auch die Steigerung der Mitarbeiterproduktivität kommt bei Konzernen mit einer großen Belegschaft deutlicher zum Tragen. Bei der Anwendung der Instrumente muss jedoch eine ständige Erfolgskontrolle durchgeführt werden, um den Nutzen im Vergleich zu den Kosten nicht aus den Augen zu verlieren.

Abschließend lässt sich feststellen, dass international agierende gehobene Hotelketten, die langfristig die Qualität ihres Dienstleistungsangebots sichern wollen und sich im internationalen Wettbewerb behaupten wollen, das moderne Personalmanagement als Chance dazu nutzen sollten. Der Einsatz der Instrumente des modernen Personalmanagements kann eine Methode sein, das Betriebsergebnis zu optimieren und wirtschaftlich erfolgreich auf dem Markt zu agieren. Dazu müssen die aufgezeigten Chancen genutzt und die Grenzen des Personalmanagements beachtet werden.

8 Fazit

In der gehobenen Hotellerie hängt der wirtschaftliche Erfolg maßgeblich von der Qualität der Mitarbeiter ab. Die Sicherstellung der personellen Ausstattung des Unternehmens, in quantitativer und qualitativer Hinsicht, entwickelt sich zur zukünftigen Herausforderung in der Hotellerie. Ausgelöst wird diese Entwicklung durch externe und brancheninterne Faktoren. Durch den sich zuspitzenden Fachkräftemangel, ausgelöst durch den demographischen Wandel und wirtschaftliche Einflüsse und die in kulturellen und sozialen Veränderungen begründeten, neuen Ansprüche an die Arbeitsstelle, wird die Personalgewinnung und -bindung für Betriebe in der Hotellerie erschwert. Zusätzlich erschwerend wirken die branchenspezifischen Faktoren, die durch niedrige Löhne, hohe Arbeitsbelastung und variierende Arbeitszeiten unattraktiv auf potenzielle Arbeitnehmer wirken. Diese Ausgangslage wird zukünftig die Personalarbeit in der Hotellerie bestimmen.

Als Chance diesen Herausforderungen zu begegnen gilt das moderne Personalmanagement. Es umfasst alle Strukturen und Systeme die die Personalarbeit betreffen. Die Ziele des Personalmanagements orientieren sich an den Unternehmenszielen. Wird als Unternehmensziel die Optimierung des Betriebsergebnisses festgelegt, kann auch das Personalmanagement auf dieses Ziel ausgerichtet werden. Erfolgreiches Personalmanagement schafft eine Verbindung zwischen den Zielen des Unternehmens und den individuellen Zielen der Angestellten. Grundsätzliches Ziel ist es die Personalausstattung sicher zu stellen und das Erreichen der Unternehmensziele durch Einflussnahme auf die Mitarbeiter zu unterstützen.

Zur Erreichung dieser Ziele kann sich das moderne Personalmanagement zahlreicher Instrumente bedienen. Diese Instrumente können direkt oder indirekt Einfluss auf die Belegschaft nehmen und situativ angewendet und verändert werden. Zu diesen Instrumenten zählt die Personalgewinnung, welche die Personalbedarfsplanung und die Personalbeschaffung und deren unterschiedliche Methoden beinhaltet. Um die fachliche, soziale und methodische Kompetenz der Mitarbeiter sicher zu stellen, dient die Personalentwicklung. Methoden der Personalentwicklung können ebenfalls zur Personalbindung eingesetzt werden. Fachkräfte langfristig an das Unternehmen zu binden, kann das Unternehmen von der Konkurrenz differenzieren und Kosten sparen. Dadurch kann die Personalbindung indirekt zu einer Optimierung des Betriebsergebnisses führen. Die Personalführung dient als Instrument der direkten Einflussnahme auf die Mitarbeiter. Durch geeignete Personalführung kann das Verhalten der Mitarbeiter teilweise gesteuert werden. Ziel ist es den Beitrag der Mitarbeiter zum wirtschaftlichen Erfolg zu optimieren. Abschließend kann durch die Personalfreisetzung eine personelle Überdeckung behoben werden. Dies ist durch temporäre, qualitative und quantitative Anpassungen möglich. Diese können sowohl mit Entlassungen als auch ohne Entlassungen

durchgeführt werden. Der Abbau einer personellen Überdeckung hat positive und negative Auswirkungen. Zu den positiven Auswirkungen zählen zum Beispiel die sinkenden Personalkosten, während die negativen Auswirkungen einen möglichen Imageverlust durch Entlassungen beinhalten können. Die gesamte personelle Arbeit wird durch die administrative Personalverwaltung unterstützt. Sie umfasst die administrativen Aufgaben und dient als Kommunikationsplattform zwischen den Abteilungen.

Durch die Verknüpfung der personellen Herausforderungen der gehobenen Hotellerie mit den Instrumenten des Personalmanagements und deren Wirkungsmöglichkeiten, entstehen Chancen das Betriebsergebnis, durch den Einsatz dieser Instrumente, zu erhöhen. Durch modernes Personalmanagement ergibt sich für Hotellerie Betriebe die Möglichkeit Personalkosten zu senken. Dies umfasst die Kosten zur Personalgewinnung und Personalentwicklung. Durch die Optimierung der Personalauslastungen können ebenfalls zusätzliche Personalkosten vermieden werden. Zur Senkung dieser Kosten dient die Kombination verschiedener Instrumente des Personalmanagements. Zum Beispiel können Kosten der Personalgewinnung vermindert werden, indem die Fluktuation durch Personalbindungsmaßnahmen verringert wird. Dadurch verringert sich die Zahl notwendiger Neubesetzungen, dies hat eine Minderung der Kosten der Personalgewinnung zur Folge. Zusätzlich bietet das moderne Personalmanagement durch Verwendung der zuvor aufgezählten Instrumente die Mitarbeiterproduktivität zu erhöhen. Steigt der durch die Mitarbeiter generierte Ertrag bei gleichzeitig gleichbleibenden oder nur gering steigenden Kosten, hat das vorteilhafte Auswirkungen auf das Betriebsergebnis. Ebenfalls kann das Betriebsergebnis durch eine gestärkte Kundenbindung optimiert werden. Eine stärkere Kundenbindung entsteht durch eine hohe Kundenzufriedenheit, die durch modernes Personalmanagement erreicht werden kann. Abschließend bietet modernes Personalmanagement die Chance das Unternehmensimage zu verbessern. Durch die daraus resultierenden Vorteile, wie zum Beispiel einfachere Personalgewinnung und höhere Attraktivität gegenüber potenziellen Gästen, wird das Betriebsergebnis positiv beeinflusst.

Durch äußere Einflüsse und branchenspezifische Faktoren wird die Wirkung des modernen Personalmanagements begrenzt. Einerseits sind externe Entwicklungen, wie zum Beispiel der zunehmende Fachkräftemangel nicht vollständig durch den Einsatz von Personalmanagement zu verhindern. Jedoch können die negativen Folgen abgefedert werden und es ergeben sich Möglichkeiten der Differenzierung gegenüber der brancheninternen Konkurrenz. Ebenfalls wird die Wirkung der Maßnahmen des Personalmanagements durch branchenspezifische Faktoren, wie zum Beispiel den niedrigen Löhnen und der hohen Arbeitsbelastung eingeschränkt. Eine weitere Grenze wird in dem ökonomischen Nutzen des Personalmanagements begründet. Die Kosten der Maßnahmen dürfen die Steigerung des Ertrags nicht übersteigen, da das Betriebsergebnis nicht positiv sondern negativ beeinflusst wird.

Durch Betrachtung der Entwicklung der äußeren Umstände, der Herausforderungen der branchenspezifischen Faktoren lassen sich Gründe für den Einsatz des Personalmanagements feststellen. Durch die Analyse der potenziellen Wirkung der Instrumente des modernen Personalmanagements auf die Herausforderungen der Hotellerie lassen sich Chancen und Grenzen des Personalmanagements erkennen. Insgesamt ist es zu erwarten, dass, durch die zukünftigen Herausforderungen für die Hotellerie, das modernes Personalmanagement und die beinhalteten Instrumente eine zunehmende Bedeutung erfahren.

Literaturverzeichnis

Berthel, Jürgen / Becker, Fred (Hg.): Personal-Management Grundzüge und Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit. Stuttgart 2010.

Bühner, Rolf: Personalmanagement. München 2005.

Dettmer, Harald / Hausmann, Thomas (Hg.): Organisations-/ Personalmanagement und Arbeitsrecht in Hotellerie und Gastronomie. Hamburg 2012.

Gardini, Marco / Brysch, Armin (Hg.): Personalmanagement im Tourismus. Berlin 2014.

Hänssler, Karl (Hg.): Management in der Hotellerie und Gastronomie: Betriebswirtschaftliche Grundlagen. München 2011.

Spateneder, Nicole: Operative Kennzahlen als Frühwarnsystem im internationalen Hotelmanagement – Prioritäten und Aussagefähigkeit im Entscheidungsprozess. Norderstedt 2004.

Stock-Homburg, Ruth: Personalmanagement Theorien – Konzepte – Instrumente. Wiesbaden 2010.

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

22.06.2014 München

Moitz Neus

Ort, Datum

Vorname Nachname